

**Leseprobe aus:**

**Maja Storch und Frank Krause (2002).**

**Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Manual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. Huber: Bern**

## **Einleitung**

### **Für wen dieses Buch geschrieben wurde**

Wir wollen dieses Buch mit einer Orientierung darüber beginnen, welche Leserinnen und Leser in unseren Augen von dieser Lektüre profitieren können. Wir glauben nämlich, dass das Spektrum der Interessen, die in diesem Buch abgedeckt werden, recht weit reichen kann. Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM besteht aus zwei Aspekten; einem theoretischen und einem praktischen Aspekt. Entsprechend haben wir dieses Buch in einen theoretischen und in einen praktischen Teil, das Trainingsmanual, gegliedert.

Vom *theoretischen* Teil können alle Leserinnen und Leser profitieren, die sich für aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse über die Vorgänge in der menschlichen Psyche interessieren. Dieser Teil versucht, gut belegte Ergebnisse der Forschung sinnvoll und verständlich zusammenzufassen. Darum ist er natürlich für Expertinnen und Experten geeignet, deren Tätigkeit sich im psychologischen Rahmen bewegt. Dies können vorwiegend wissenschaftlich tätige Personen sein, genauso wie Personen, die praktisch arbeiten. Dieser Personenkreis hat – so unsere Erfahrung – ein grosses Bedürfnis nach einer gut belegten Argumentation und an einer sorgfältigen Dokumentation der verwendeten Literatur. In den letzten Jahren ist aber auch ein zunehmendes Interesse an psychologischen Themen bei Menschen entstanden, die nicht aus dem engeren Kreis der mit Psychologie befassten Personen stammen. Diese Menschen interessieren sich aus Gründen der Allgemeinbildung oder weil sie für sich selbst und ihre eigene Lebensführung psychologisches Wissen nutzen möchten und sind auch bereit, sich intensiv in einen Text zu vertiefen. Sie sind jedoch darauf angewiesen, dass Wissenschaft in einer verständlichen Sprache erklärt wird. Wir glauben, dass der theoretischen Teil von beiden Personenkreisen mit Gewinn gelesen werden kann. Wir haben uns bemüht, ihn in so zu schreiben, dass wissenschaftlich und psychologisch vor gebildete Fachpersonen die Präzision vorfinden, die sie für ihre Arbeit benötigen.

Aber auch interessierte „Laien“ kommen mit dem theoretischen Teil gut zurecht, denn jeder Fachausdruck wird verständlich erklärt, wenn er benutzt wird.

Das *Trainingsmanual* zeigt, wie die theoretischen Überlegungen des Zürcher Ressourcen Modells in die Praxis übertragen werden können. Es richtet sich in erster Linie an „Profis“, d.h., Personen, die bereits Erfahrungen im Seminar- und Trainingsfeld der Human Resources oder in gruppentherapeutischen Settings haben. In Frage kommen ErwachsenenbildnerInnen, SupervisorInnen, PsychotherapeutInnen, Coaches, SozialpädagogInnen, LehrerInnen (auch SportlehrerInnen) und ähnlich ausgebildete Menschen, die Anderen bei der Erreichung von selbst gesteckten Zielen zur Seite stehen oder sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung fördern möchten. Diese Personengruppe findet hier konkrete Hinweise auf das Vorgehen in der praktischen Arbeit, mit genauen Angaben zu den einzelnen Übungsschritten, Impulsreferaten, Flipcharts und Trainingsunterlagen. Die einzelnen Arbeitsschritte des ZRM-Trainings sind ausführlich beschrieben. Darum kann das Handbuch von Menschen mit Trainingserfahrung auch im Selbststudium verwendet werden, wenn sie die Entwicklungsprozesse, die das ZRM-Training anregen kann, für sich selbst konkret nachvollziehen wollen. Allerdings empfehlen wir, sich zu diesem Zweck mit einem Tandem-Partner oder in einer Kleingruppe (FreundInnen, PartnerInnen, KollegInnen) zusammensetzen und das Training gemeinsam durchzuführen, weil der soziale Austausch im ZRM-Training ein wesentliches Element darstellt.

Wir haben ein allgemeinspsychologisches Modell und ein entsprechendes Training entwickelt, das für die klinische Psychologie genauso nützlich sein kann wie für die Beratungsarbeit, für die Erwachsenenbildung genauso wie für die Pädagogik. Wir glauben, dass das Zürcher Ressourcen Modell für alle Fachpersonen, die anderen Menschen dabei helfen wollen, selbstbestimmt zu handeln, eine Orientierung sein kann. Auf einer allgemeinspsychologischen Basis kann jede Fachperson entsprechende Anpassung vornehmen an die spezifische Klientel, mit der sie arbeitet. Diese Anpassung wird bei einem Coach von LeistungssportlerInnen anders ausfallen als bei einer Psychotherapeutin auf einer Depressionsstation. Ein Erzieher von verhaltensauffälligen Jugendlichen wird andere Schwerpunkte setzen als eine Trainerin von Führungskräften. Das Zürcher Ressourcen Modell ist deswegen für viele Fachpersonen brauchbar, weil alle KlientInnen *eine wesentliche Gemeinsamkeit* haben: sie sind Menschen. Und weil sie Menschen sind, gibt es einige allgemeinspsychologische Grundprinzipien, die für alle gelten. Diese haben wir im Zürcher Ressourcen Modell nach bestem Wissen zusammengetragen.

## **Warum wir das Zürcher Ressourcen Modell entwickelt haben**

Ziemlich genau vor 10 Jahren haben wir mit der Arbeit am Zürcher Ressourcen Modell begonnen. „Wir“ das sind Frank Krause und Maja Storch, viele motivierte Studierende und zahlreiche auskunftsfreudige Trainingsteilnehmende, die bereit waren, uns Interviews zu geben, Fragebögen auszufüllen oder abends im Seminarhotel beim Rotwein Anregungen zu liefern. In diesem Kapitel wollen wir einen Überblick über die Gründe geben, die dazu geführt haben, dass wir uns der Aufgabe stellten, ein eigenes Trainingsmodell zu entwickeln. Trotz der Vielzahl an Angeboten auf dem „Markt“ gab es keines, das damals den Ansprüchen genügt hätte, die wir an ein solches Modell stellen wollten, darum haben wir selbst einen Versuch unternommen. Das Ergebnis liegt nun erstmals in Buchform vor; wir haben das Gefühl, dass das Zürcher Ressourcen Modell und dessen praktische Umsetzung, das ZRM-Training, ausgereift sind und der Öffentlichkeit vorgestellt werden können. Die wichtigsten Kennzeichen unseres theoretischen Modells und des Trainings, das wir damit einhergehend entwickelt haben, sind: Integrationsabsichten, Ressourcenorientierung und Transfereffizienz. Im folgenden sollen diese drei Punkte näher erläutert werden., denn sie geben wichtige Hinweise auf den grösseren Rahmen, in dem wir unsere Arbeit verstanden wissen wollen.

### **Integrationsabsichten**

Das Bedürfnis, verschiedene Ansätze aus psychologischer Theorie und Praxis zu integrieren, ist stark beeinflusst von unserem Werdegang: Im Laufe unserer Studiums, unserer psychologisch-psychotherapeutischen Weiterbildungen und unserer beruflichen Tätigkeit haben wir eine Vielzahl von theoretischen und praktischen Ansätzen kennen gelernt. Maja Storch hat sich im Rahmen ihres Studiums an der Universität Konstanz zunächst intensiv mit Verhaltenstherapie beschäftigt und später Ausbildungen in Psychodrama und in der analytischen Psychologie von C.G. Jung absolviert. Frank Krause verfügt über Ausbildungen in Gesprächstherapie nach Rogers und im Psychodrama. Beide haben wir uns mit systemischen Therapieformen beschäftigt, haben Weiterbildungen in Hypnotherapie besucht und voll Interesse die Entwicklungen auf dem Feld der lösungsorientierten Kurzzeittherapien verfolgt. Frank Krause war 10 Jahre an der Universität Konstanz verantwortlich für den Bereich „Handlungstheorien“ und ist

Mitentwickler eines Trainingsprogramms für Lehrkräfte, dem Konstanzer Trainings Modell KTM (Tennstädt, Krause, Humpert & Dann,1987). Er arbeitet seit vielen Jahren als Trainer, Supervisor und Coach in der Erwachsenenbildung. Maja Storch hat eine eigene Praxis für Psychotherapie und Coaching und arbeitet als Projektleiterin an der Universität Zürich. Beide fühlen wir uns in hohem Masse der Praxis verpflichtet. Genauso wichtig ist für uns aber auch die akademisch-psychologische Sicht. Wir sind beide in einer empirisch-wissenschaftlichen Tradition sozialisiert und nehmen den Anspruch sehr ernst, die berufliche Praxis zur abgesicherten akademischen Theorie in Beziehung zu setzen.

Als wir mit der Arbeit am Zürcher Ressourcen Modell begonnen haben, fanden wir eine Vielzahl von Unvereinbarkeiten vor, die wir überwinden wollten. Verhaltenstherapeutische und psychoanalytische Fachpersonen lieferten sich auf Kongressen routinierte Grabenkämpfe. VertreterInnen von kurzzeittherapeutischen Ansätzen lagen im Clinch mit VertreterInnen von Langzeittherapien. Therapieformen, die den Einbezug des Körpers propagierten, wurde im Zuge des Psychotherapeutengesetzes die Anerkennung als wissenschaftlich begründetes Verfahren versagt, genauso wie den geschlechtstherapeutischen und den systemischen Ansätzen. Die akademische Psychologie veranstaltete ihre eigenen Kongresse, die praktisch tätigen Personen bildeten ebenfalls eine eigene Gemeinschaft. Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis war eher die Regel als die Ausnahme. Diese äusseren Unvereinbarkeiten spiegelten sich auch in unserem Innenleben. Beide psychodramatisch ausgebildet, hatten wir am eigenen Leib erlebt, wie heilsam diese Methode sein kann. Beide wissenschaftlich sozialisiert, war uns schmerzlich bewusst, dass die psychodramatische Theoriebildung nur unter grossen Schwierigkeiten anschlussfähig an das war, was an den Universitäten diskutiert wurde. Für die Psychoanalyse galt dasselbe. Die Erfolge der Verhaltenstherapie waren zwar wissenschaftlich gut belegt, aber was tun mit einem Klienten in der Midlife-Crisis, der gar nicht genau beschreiben konnte, worin sein Problem eigentlich bestand, der nur über ein diffuses Unbehagen berichtete?

Wir waren Wanderer zwischen den Welten. Im Gespräch mit PraktikerInnen bestanden wir auf präziser Begriffsbildung und im Gespräch mit TheoretikerInnen fragten wir unerbittlich nach der ökologischen Validität ihrer Forschung. Im Kreis von VerhaltenstherapeutInnen betonten wir, dass auch unbewussten Motivlagen eine grosse Bedeutung zukommt, im Kreis von Psychoanalytikerinnen wiesen wir darauf hin, dass das bloss Reflektieren über die Vergangenheit noch lange keine nachhaltige Änderung des Handelns im Hier und Jetzt mit sich bringt. Und immer wieder wunderten wir uns allenthalben, wo denn die Körperarbeit bleibt und beharrten darauf, dass der Mensch aus mehr besteht als nur aus Reflexionen und Kognitionen.

Das Zürcher Ressourcen Modell ist das Ergebnis unserer Wanderungen. Es ist der Versuch, die Unvereinbarkeiten zu versöhnen und zwar auf theoretischer genauso wie auf praktischer Ebene. Weil wir im Zuge unserer Selbsterfahrung und unserer praktischen Arbeit immer wieder erlebt hatten, dass *jede* Therapieform ihre Stärken und ihre Schwächen hat, begannen wir, die Elemente, die uns am meisten überzeugt hatten, zu sammeln und sie in einem integrierenden Modell zu vereinigen. Auswahlkriterium hierbei war der *Nutzen für die Praxis*. Parallel dazu lief die Arbeit an der wissenschaftlichen Theoriebildung zu den von uns ausgewählten Methoden. Hier legten wir grossen Wert darauf, dass wir solche Theorien benutzten, die *empirisch solide belegt* waren.

Bei dieser Arbeit kamen uns im Lauf der Jahre einige Publikationen zu Hilfe. Im Jahr 1998 erschien das Buch von Klaus Grawe mit dem Titel „Psychologische Therapie“, in dem er einen Entwurf vorlegt, wie auf der Basis akademischer Theoriebildung die alten Schulenstreitigkeiten überwunden werden können. Julius Kuhl hat sich viele Jahre damit beschäftigt, ein integratives Modell der menschlichen Persönlichkeit zu entwickeln. Sein Buch mit dem Titel „Motivation und Persönlichkeit“ wurde 2001 publiziert. In den letzten Jahren erschienen auch zunehmend verständlich geschriebene Bücher aus dem Bereich der Neurowissenschaften, die den Versuch unternahmen, ihren Beitrag zur Klärung psychologischer Fragestellungen zu leisten. Sehr wertvoll waren für uns in diesem Zusammenhang die Publikationen von Damasio (1994), Roth (1996, 2001) und Hüther (1997, 2001). Jede dieser Publikationen hat uns auf ihre Weise in unseren Integrationsabsichten ermutigt. Das Zürcher Ressourcen Modell ist der Versuch, diese Integrationsabsichten in die Praxis umzusetzen. Weil wir hoffen, dass wir diese Absichten in zunehmenden Masse mit anderen Menschen teilen werden, verstehen wir unser Modell als eine Art „open source“. Wir haben es in den letzten 10 Jahren laufend weiter entwickelt und werden dies auch weiterhin tun. Wenn es anderen Fachpersonen Lust darauf macht, in einen grenzüberschreitenden Dialog zu treten, dann freut uns das sehr.

## **Ressourcenorientierung**

Sowohl in unserem Studium als auch in unseren Therapieausbildungen wurden wir noch hauptsächlich in der klassischen Problemperspektive sozialisiert. Egal, ob psychoanalytische, psychodramatische oder verhaltenstherapeutische Vorgehensweise, im Mittelpunkt der therapeutischen Arbeit stand das Problem. Dann wurde in den Sozialwissenschaften von Badura (1981) der Begriff

"Ressource" eingeführt. Badura plädierte damals für eine Abkehr von der Belastungsforschung und forderte stattdessen eine Ressourcenforschung. Er kritisierte das – auch heute noch eher übliche – Vorgehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung, das sich in erster Linie an der Pathologie orientiert. So werden z.B. umfangreiche Studien angelegt, welche die präzise Beschreibung verschiedener Krankheitsbilder erlauben. Es ist viel darüber geschrieben, welche Faktoren zu Depression führen, welche zu Stress, welche zu einem niedrigen Selbstwertgefühl. Die sozialwissenschaftliche Forschung hat sich viele Jahre am medizinischen Modell orientiert, das sich in erster Linie damit befaßt, Ursachen von *Krankheiten* ausfindig zu machen, mit der Absicht, diese dann zu beseitigen.

Im Zuge des Entstehens einer neuen Disziplin in den Sozialwissenschaften, die sich "Gesundheitspsychologie" nannte (Schwenkmezger & Schmidt, 1994), befaßte man sich mehr und mehr damit, die Ursachen von *Gesundheit* ausfindig zu machen, um dieses Wissen dann unter der Maxime eines Präventionsgedankens gezielt einsetzen zu können. Udris et al. (1992) untersuchten z.B. in einer Studie der ETH Zürich ihre Versuchspersonen daraufhin, was sie gesund erhielt. Sie analysierten eine Stichprobe von Menschen, die von ihren HausärztInnen als langanhaltend gesund eingestuft worden waren und befragten sie in einem breitangelegten Design hinsichtlich ihres Lebensstils und ihrer Normen und Werthaltungen. Auf diese Weise bekamen sie präzise Hinweise auf bestimmende Merkmale von Gesundheit, die wiederum direkt in der Prävention eingesetzt werden können. Das Augenmerk verschob sich *von der Pathogenese zur Salutogenese*. Statt Defizite zu verzeichnen, zu beschreiben und zu kategorisieren wurde nach Ressourcen gesucht, die es wert sind, erforscht und angewandt zu werden (Toletti & Storch, 1996).

In der Psychotherapie und auch bei uns fand diese neue Ressourcenperspektive begeisterte Aufnahme. Ressourcenorientierung in der Psychotherapie geht davon aus, dass der Mensch die meisten Ressourcen, die er zur Lösung seiner Probleme benötigt, selbst in sich trägt. Die TherapeutInnen helfen dabei, diese Ressourcen zu entdecken und zu entwickeln. Diese Haltung schreibt den PatientInnen selbst ein großes Veränderungspotential zu und beschränkt die Rolle der TherapeutInnen auf die eines Wegbegleiters, einer Hebamme oder eines Prozeßhelfers. Die Ressourcenperspektive in der Psychotherapie hat Vorläufer in der humanistischen Psychologie mit ihrem festen Glauben an das positive Veränderungspotential im Menschen. Auch in den Konzepten von Alfred Adler und C.G. Jung lassen sich Elemente ausmachen, welche die Selbstheilungskräfte von Menschen betonen.

Grawe (1998) bezeichnet aufgrund seiner Forschungen zur Wirksamkeit von Psychotherapie die *Ressourcenaktivierung* als einen wesentlichen Wirkfaktor von erfolgreicher Psychotherapie.

„Gezielte Ressourcenaktivierung setzt die Einnahme einer Ressourcenperspektive voraus. Es kommt einem Gemeinplatz nahe zu sagen, man könne alles von einer positiven und von einer negativen Seite aus betrachten, aus einer **Ressourcenperspektive** und aus einer **Problemperspektive**. Aber für die Psychotherapie hat dieser Satz einen durchaus nicht selbstverständlichen Gehalt. Dort wird nämlich immer noch traditionell fast alles aus der Problemperspektive betrachtet. Für das Verständnis der Problematik eines Patienten ist die Einnahme einer Problemperspektive natürlich, notwendig und angemessen. Wenn man jedoch glaubt, man könne mit derselben Perspektive auch die **Veränderung** von Problemen konzipieren, befindet man sich auf dem Holzweg. Für die Herbeiführung von Veränderungen kann die Problemperspektive wie ein Bleiklotz am Bein wirken. Woher sollen Kraft und Mut für die Veränderung kommen, wenn nicht aus dem, was der Patient und seine Lebenssituation bereits an Intentionen und Möglichkeiten mitbringen bzw. enthalten? Wenn man Veränderungen aus einer Problemperspektive heraus betreiben will, geht man von einem grundlegenden Irrtum aus, nämlich dem, dass der Therapeut es ist, der den Patienten ändert. In Wirklichkeit ändert sich aber in einer erfolgreichen Therapie der Patient in Interaktion mit einem Anstöße gebenden und unterstützenden Therapeuten“ (Grawe, 1998, S. 96).

Konsequentes Ressourcendenken mit entsprechendem Methodenrepertoire findet sich in der Psychotherapie jedoch erst in neuerer Zeit, im Zuge der Ansätze im Kreis der Kurzzeittherapien, von denen die lösungsorientierte Kurzzeittherapie von de Shazer (1989) wohl eine der elaboriertesten darstellt. Ahnvater dieser Therapieformen ist unbestritten Erickson (Erickson & Rossi, 1979), der mit seiner hypnotherapeutischen Arbeit viele Nachfolgearbeiten inspirierte. Stierlin beschreibt unter dem Stichwort "Ressourcenselbst" die Ericksonsche Arbeitsweise:

„Auch für dieses mannigfache Ressourcen enthaltende – aber nicht nutzende – Selbst hat wie wohl kein anderer Milton Erickson den Blick geschärft. Hier geht es darum, im jeweiligen Problemangebot des/der Klienten/in auch schon immer Lösungsangebote und -möglichkeiten zu sehen. In solcher Sicht erweist sich insbesondere der Begriff des Widerstandes als nicht länger brauchbar. Denn was etwa in einem psychoanalytischen Kontext als Widerstand hervortritt, erweist sich nunmehr als Kooperationsangebot. ... Mit Blick auf das Ressourcenselbst erscheint auch das sogenannte Unbewußte in anderem Licht als bei Freud: Dieses läßt sich nun eher als eine ungenutzte persönliche Schatzkammer denn als Tummelplatz unerlaubter, gefährlicher und daher zu verdrängender Triebregungen ansehen“ (Stierlin, 1994, S. 108).

Trotz dieser viel versprechenden Ansätze konstatiert Grawe „Mir sind eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden der Problemanalyse bekannt, aber keine einzige Methode der Ressourcenanalyse. In den meisten Therapieausbildungen sucht man vergeblich nach entsprechenden Ausbildungsbestandteilen“ (1998, S.

99). Abgesehen von der traditionellen Problemorientierung, die auch heute noch vielerorts anzutreffen ist, kann die mangelnde Systematik des Einsatzes von Ressourcen, die Grawe moniert, auch daran liegen, dass der Ressourcenbegriff für den psychologischen Bereich bisher nicht genügend präzise definiert wurde. Wenn überhaupt, so wird der Ressourcenbegriff in der Praxis oft eher intuitiv verwendet. Er wird verwendet im Kontext von Worten wie Selbstverwirklichung, Nutzbarmachung eigener Potenziale oder Selbstorganisation. Von Hurrelmann (1991), von Hornung und Gutscher (1994) sowie von Gutscher, Hornung und Flury-Kleuber (1998) liegen jedoch inzwischen gut elaborierte Modelle vor, die es erlauben, das Zusammenspiel von personalen, im Individuum liegenden Ressourcen und sozialen, in der Umwelt liegenden Ressourcen genauer zu kategorisieren. Das Zürcher Ressourcen Modell verwendet den Ressourcenbegriff in Anlehnung an neurowissenschaftliche Konzepte. Unter Ressourcen werden neuronale Erregungsmuster verstanden, die im Hinblick auf die Absichten, welche die KlientInnen im Laufe ihrer Entwicklung verfolgen, unterstützend wirken können. Diese Sichtweise wird im Kapitel 3 des Theorieteiles ausführlich beschrieben. Im Trainingsmanual wird deutlich, wie eine neurowissenschaftliche Konzeption des Ressourcenbegriffs konkret operationalisiert werden kann. Spezifische Informationen hierzu finden sich im Kapitel „Vom Ziel zu meinem Ressourcenpool“.

### **Transfereffizienz**

Mit dem Begriff „Transfer“ wird die Übertragung dessen, was im Rahmen einer Massnahme der Erwachsenenbildung gelernt wurde, auf die berufliche und/oder private Alltagssituation bezeichnet. Zahlreiche Untersuchungen belegen die geringe Transfereffizienz vieler Aus- und Fortbildungsbemühungen (Wahl, 1991; Lemke, 1995; Schmidt, 2001). Dies auch dann, wenn die Teilnehmenden sich zu Veranstaltungsende zufrieden äussern und zuversichtlich sind, das Gelernte im beruflichen und/oder privaten Alltag umsetzen zu können. Ganz offensichtlich geht es beim Thema „Transfer“ um eine hochkomplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Wichtige Anstösse zur Frage der Umsetzung des im Training Gelernten auf die berufliche und/oder private Alltagssituation erhielten wir durch Diethelm Wahl (Wahl, Wölfling, Rapp & Heger, 1991). Um eine hohe Transfereffizienz zu gewährleisten, widmen wir im ZRM-Training fünf Punkten besondere Aufmerksamkeit.



Eine wesentliche Bedingung dafür, dass Menschen das, was sie im Training erfahren haben, nach dem Training auch anwenden, ist ihre *Motivation*. In vielen Trainings und auch in zahlreichen Psychotherapieformen sind Verhaltensvorsätze ein wesentliches Instrument der Transferplanung. Doch nicht wenige Fachpersonen, die mit diesem Mittel arbeiten, beklagen, dass Ihre KlientInnen die „Hausaufgaben“ nicht durchführen. Ein Grund dafür kann darin zu suchen sein, dass die Verhaltensvorsätze zwar vernünftig sind, dass deren Umsetzung aber einfach keinen Spass macht. In diesen Fällen mangelt es, psychologisch formuliert, an entsprechender Motivation. Sowohl auf der theoretischen Ebene des Zürcher Ressourcen Modells als auch auf der praktischen Ebene des ZRM-Trainings wurde deswegen sorgfältig darauf geachtet, wie von Anfang an eine grösstmögliche Motivation der TeilnehmerInnen erreicht werden kann, so dass der Lern- und Entwicklungsprozess als lustvoll erlebt wird und nicht als eine beschwerliche Prozedur, die man nur mit Disziplin zu einem erfolgreichen Abschluss bringt.

Wesentlich für den Transfer von neu entwickelten Ideen aus dem Training in das Leben „draussen“ ist auch der Umstand, dass die Person, die den Transfer vollziehen soll, über die entsprechenden *Ressourcen verfügt*, um dies auch zu tun. Neben dem motivationalen Aspekt – eine Ressource, welche die Handlungsbereitschaft fördert – bedarf es auch der Verfügbarkeit über diese und weitere, für das gewünschte Handeln notwendigen Ressourcen. Im ZRM-Training werden darum die Ressourcen, mit denen die Teilnehmenden später arbeiten sollen, systematisch so angelegt, dass sie leicht zugänglich sind. Dies kann entweder deswegen der Fall sein, weil die Teilnehmenden bereits über diese Ressourcen verfügen, oder deswegen, weil sie entsprechende Ressourcen problemlos erwerben können.

Den Ressourcen in der Aussenwelt wird im ZRM-Training unter dem Stichwort „*social support*“ besondere Beachtung geschenkt. In vielen Fällen scheitert der Lerntransfer an einem sozialen Netz, das den Veränderungsbemühungen eines Menschen entweder keine Beachtung und keine Unterstützung zu Verfügung stellt. In einigen Fällen kann das soziale Netz Veränderungsbemühungen sogar aktiv verhindern. Wenn Menschen anfangen möchten, Dinge anders zu tun als bisher, kann es geschehen, dass sie mit einer gewissen Trägheit ihres sozialen Netzes unliebsame Bekanntschaft machen müssen. Umlernen ist stets mit einem gewissen Grad an Verunsicherung verbunden. Dies insbesondere dann, wenn die Veränderungsabsichten persönliche Themen betreffen, sind Menschen zu Beginn eines solchen Entwicklungsprozesses oft besonders verletzlich. Unter identitätstheoretischer Perspektive kann man davon sprechen, dass die Identität neu balanciert werden muss. Da Identitätsarbeit zu einem wesentlichen Teil auch durch soziale Spiegelung ermöglicht wird, können entsprechende Ansätze u.U. im Keim

erstickt werden, wenn diese sozialen Prozesse nicht stattfinden. Darum wird im ZRM-Training systematisch darauf geachtet, dass die Teilnehmenden individuelle Massnahmen in die Wege leiten, um sich die soziale Unterstützung zu sichern, die sie für ihre Entwicklung benötigen.

Im ZRM-Training achten wir von Anfang an auf grösstmögliche *Expertenunabhängigkeit* unserer Teilnehmenden. Denn nur diese Haltung ermöglicht die Hilfe zur Selbsthilfe, wie sie für den Selbstmanagementansatz typisch ist und wie sie schon von Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1990) gefordert wurde. Solange ein Klient glaubt, dass er ohne seinen Coach oder seine Therapeutin keine eigenen Schritte unternehmen kann, findet Selbstmanagement in diesem Sinne nicht statt. Um bei den Teilnehmenden Expertenunabhängigkeit zu erreichen, ist zum einen eine entsprechende Haltung der TrainerInnen vonnöten, die ihre eigentliche Aufgabe darin sehen, sich selbst überflüssig zu machen. Zum anderen sollten die Teilnehmenden schon während des Trainings selbst die Lernerfahrung machen, dass sie sich bei den wesentlichen Schritten des Trainings selbst und/oder untereinander erfolgreich coachen können. Dies wird im ZRM-Training dadurch erreicht, dass für alle wichtigen Arbeitsschritte sorgfältige Kleingruppenarrangements ausgearbeitet wurden, die dieses Erfolgserlebnis mit hoher Wahrscheinlichkeit ermöglichen. Nicht zuletzt sorgen die TrainerInnen im ZRM auch dafür, dass die Teilnehmenden selbst in den Besitz von Expertenwissen gelangen. Das ZRM-Training besteht deswegen nicht nur aus einer Abfolge von Übungen sondern auch aus zahlreichen Impulsreferaten und Lehrbeispielen. Wenn die Teilnehmenden das ZRM-Training abgeschlossen haben, dann haben sie zum einen ein wichtiges Thema für sich persönlich erarbeitet, zum anderen haben sie aber auch konkretes Wissen über psychologische Vorgänge erworben, das ihnen dabei hilft, problematische Situationen eigenständig zu analysieren und zu bewältigen.

Auch wenn alle Punkte, die wir bisher besprochen haben, sorgfältig beachtet wurden, kann es trotzdem geschehen, dass Menschen in Situationen, in denen sie ihr neues Wissen gerne zielgerichtet in Handlung umsetzen würden, in alte Muster geraten. Solche Erlebnisse, die im Anschluss an ein Training oder an eine Therapie eigentlich fast unausweichlich auftreten, können im schlimmsten Fall dazu führen, dass die KlientInnen aus Enttäuschung über ihr persönliches Versagen oder das vermeintliche Versagen der Trainerin oder des Therapeuten das Projekt „persönliche Entwicklung“ ad acta legen. Um zu erreichen, dass alte Muster nachhaltig durch zielgerichtetes Handeln ersetzt werden können, stützt sich das Zürcher Ressourcen Modell theoretisch und praktisch auf neurowissenschaftliche Ergebnisse zur Entstehung und zur *handlungssteuernden Funktion von unbewusst verlaufenden Automatismen*. Diese neurowissenschaftlichen Themen werden in

Zusammenhang gebracht mit effektiven psychologisch-psychotherapeutischen Methoden und mit gut abgesicherten psychologischen Theorien. In diesem fünften Punkt treffen sich unsere Bemühungen um Transfereffizienz mit unseren Integrationsabsichten. Im Zürcher Ressourcen Modell haben wir sowohl praktisch als auch theoretisch all das zusammengetragen, was uns vernünftig und machbar erscheint und was den Menschen, die an diesem Training teilnehmen, dabei hilft, immer öfter so zu handeln, wie sie es selbst wirklich wollen.

## **Wie dieses Buch benutzt werden kann**

Dieses Buch besteht aus zwei Teilen: einem Theorieteil und einem Trainingsmanual. Diese Einteilung haben wir vorgenommen, um das Buch für LeserInnen mit verschiedenen Interessen optimal handhabbar zu machen. LeserInnen, die sich über die neurowissenschaftlichen und psychologischen Hintergründe des Zürcher Ressourcen Modells informieren möchten, können mit dem Theorieteil beginnen. Das erste Kapitel des Theorieteils befasst sich mit den neurowissenschaftlichen Grundlagen, auf denen das Zürcher Ressourcen Modell aufbaut. Es ist für Menschen geschrieben, die sich auf diesem Gebiet vertiefte Kenntnisse erwerben wollen. Wer sich mehr für psychologische Theorien interessiert, kann direkt mit dem zweiten Kapitel des Theorieteils beginnen. In diesem Kapitel wird der Rubikon-Prozess vorgestellt, eine motivationspsychologische Konzeption, an der sich die Vorgehensweise des ZRM-Trainings orientiert. In dritten Kapitel des Theorieteils werden dann die wissenschaftlich-psychologischen Grundlagen, die den einzelnen Arbeitsphasen des Trainings zugrunde liegen, im einzelnen besprochen. Die neurowissenschaftlichen Begriffe, die im zweiten und dritten Kapitel des Theorieteils benutzt werden, sind dort jeweils noch einmal erklärt, so dass diese Texte auch verstanden werden können, wenn man das ausführliche neurowissenschaftliche Kapitel nicht gelesen hat.

PraktikerInnen, die ihre eigene Arbeitsweise durch Elemente des Zürcher Ressourcen Modells ergänzen möchten, und zu Beginn hauptsächlich wissen möchten, wie dieses Selbstmanagement-Training denn nun „gemacht“ wird, können ihre Lektüre auch direkt mit dem Trainingsmanual beginnen. Im Trainingsmanual findet sich die praktische Umsetzung des Zürcher Ressourcen Modells im Ablauf dargestellt, mit genauen Angaben zum Vorgehen im Training selbst. Auch hier sind alle wesentlichen Begriffe aus der psychologischen und der

neurowissenschaftlichen Theorie noch einmal erklärt, wenn dies für das Verständnis benötigt wird. PraktikerInnen können den Theorieteil im Anschluss an das Trainingsmanual ohne weiteres auch nur auszugsweise lesen, indem sie den Angaben folgen, die vom Trainingsmanual auf entsprechende Passagen des Theorieteils verweisen. Dies kann z.B. nützlich sein, um die theoretischen Hintergründe zu einem bestimmten Arbeitsschritt zu vertiefen, oder um sich auf ein Impulsreferat eingehender vorzubereiten.

Und nicht zuletzt kann das ganze Buch natürlich auch von vorne bis hinten durchgelesen werden. Da wir sehr viele verschiedene Theorien darstellen, kann es geschehen, dass man an der einen oder anderen Stelle das Gefühl hat, etwas noch nicht ganz verstanden zu haben. In diesem Fall empfehlen wir, zunächst einfach weiter zu lesen. Da die wichtigen Begriffe in den einzelnen Teilen aus verschiedenen Perspektiven immer wieder auftauchen, und anhand von Fallbeispielen erklärt werden, entsteht im Laufe des Lesens eine Gesamtgestalt. Am Schluss des Buches hat man dann, so glauben wir, vom theoretischen und praktischen Ansatz des Zürcher Ressourcen Modells ein vollständiges Bild.

Wir haben viele Anregungen für das Zürcher Ressourcen Modell zunächst aus dem psychotherapeutischen Methodenrepertoire genommen. Darum taucht der Begriff „Psychotherapie“ im Theorieteil dieses Buches öfter auf, als uns eigentlich lieb ist. Viele Zitate, die wir ausgewählt haben, sprechen von „Patienten“. Diejenigen Fachpersonen, die ZRM im Beratungssetting oder im Coaching anwenden möchten, bitten wir, diese Begriffe mental zu ersetzen. Statt „Psychotherapie“ kann man „Beratung“, „Training“ oder „Coaching“ denken, statt „Patient“ empfiehlt sich „Klient“. In den Fallbeispielen, die wir im Laufe des Buches zur Illustration heranziehen, haben wir uns bemüht, die Anwendungsfelder des ZRM möglichst vielfältig darzustellen, um das breite Spektrum der Nutzungsmöglichkeiten deutlich werden zu lassen.

Und jetzt wünschen wir viel Spass beim Lesen!

*Frank Krause*

*Maja Storch*