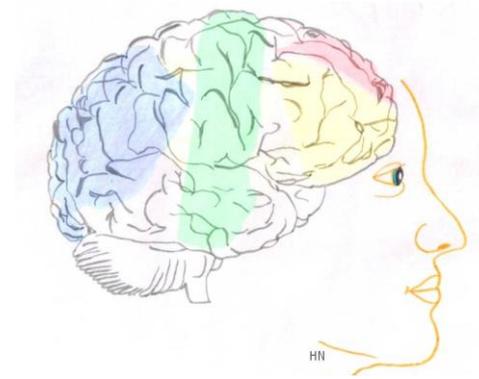


Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)

Mit Hilfe des ZRM

- ✓ wird der Mensch sich über eigene Ziele klar,
- ✓ steigert seine Motivation und
- ✓ erlangt Fähigkeiten,
 - um nötige [Ressourcen](#) zu aktivieren, die zielorientiertes Handeln ermöglichen.



Dies führt zur Entwicklung und Erweiterung eigener Selbstmanagementkompetenz. Das ZRM hat einen universitären Hintergrund. Die Wirksamkeit des ZRM-Trainings wird durch wissenschaftliche Studien erforscht. Wirksamkeitsstudien (Transfereffizienz) zu zwanzig unterschiedlichen Themenfeldern (unter anderem unangenehme Pflichten, Führung, Firmenziele, Vertrieb, komplexes Problemlösen, Gesundheitsförderung, Stress, Asthma, Essstörung, Vitalität,) finden Sie [hier](#).

Das ZRM ist ein Selbstmanagement-Training. Es wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause in den 1990er Jahren für die Universität Zürich entwickelt. Integriert werden aktuelle Erkenntnisse unter anderem aus der Motivationspsychologie und der Zielforschung.

Basis bilden aktuelle

- neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum menschlichen Lernen und Handeln – beispielsweise
 - die Neuroplastizität (u.a. Prof. Gerald Hüther –),
 - das *Priming* (Prof. John A. Bargh - Priming-Forschung) und
 - die *Wenn-Dann-Pläne* (Prof. Peter Gollwitzer - Wenn-Dann-Plan-Forschung), eine sehr effektive Planungsstrategie aus der gegenwärtigen Motivationspsychologie.
- ✓ Das ZRM ist Schritt für Schritt wissenschaftlich begründet.
- ✓ Die Wirksamkeit des ZRM ist wissenschaftlich-empirisch durch ZRM-Wirksamkeitsstudien belegt (siehe oben).

Das Training spricht den Menschen in diesem Entwicklungsprozess systematisch und ganzheitlich auf der intellektuellen, emotionalen und körperlichen Ebene an.

Entstehung

Das Zürcher Ressourcen Modell entstand am Institut für Pädagogische Psychologie der Universität Zürich mit dem Ziel, angehenden Lehrkräften zur Burnout-Prophylaxe eine Sammlung von Selbstmanagement-Methoden an die Hand zu geben, die sowohl praxisorientiert als auch theoretisch abgesichert sind. Inzwischen wird das ZRM erfolgreich zu vielfältigen Herausforderungen in der Wirtschaft (Führung, Team, Selbstmanagement, Konflikte, Gesundheit), im Sport und im Gesundheitsbereich eingesetzt.

Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause integrierten in ihrem Trainingsmodell unterschiedliche Ansätze.
Unter anderem:

- *Theorie der somatischen Marker von Antonio Damasio*; sie beschreibt das Bewertungssystem des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses auf neurowissenschaftlicher Basis.
- *PSI-Theorie (Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen) von Prof. Julius Kuhl*; sie zeigt mittels einer Persönlichkeitsdiagnostik, wie das Verhalten durch das Wechselspiel psychischer Systeme verursacht wird. Gängige Persönlichkeitstheorien begründen dagegen die Ursachen für Verhaltensweisen von Menschen mit ihren Überzeugungen, Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen.

Grundprinzipien des ZRM

Der sogenannte Rubikon-Prozess beschreibt die verschiedenen Reifestadien, die ein Wunsch auf seinem Werdegang bis zur erfolgreichen Umsetzung durchläuft.

Ressourcenansatz

Statt Symptome „zu bekämpfen“, baut das ZRM auf Ressourcenförderung. Die Ressourcenperspektive hat zahlreiche Vorläufer in der humanistischen Psychologie mit ihrem festen Glauben an das positive Veränderungspotential im Menschen (Jakob Levy Moreno, Carl Rogers oder auch Carl Gustav Jung). Einhergehend mit einer verstärkten Beachtung dieses Konzepts zu Beginn der achtziger Jahre, begann sich das Augenmerk der Forschung vermehrt von der Pathogenese („Was macht krank?“) zur Salutogenese („Was hält gesund?“) zu verschieben. Ressourcenaktivierung gilt als einer der wesentlichen Wirkfaktoren erfolgreicher Veränderungsarbeit.

Im Zürcher Ressourcen Modell verwendet man einen neurobiologischen Ressourcenbegriff. Demnach gilt als Ressource alles, was neuronale Netze aktiviert, die wiederum wünschenswerte gesundheitsförderliche Ziele unterstützen.

Quelle: Forschungsbericht Embodiment, W. Tschacher und M. Storch

Somatische Marker

Somatische Marker sind körperliche Signale oder Gefühle, die uns angeben, ob unser emotionales Erfahrungsgedächtnis eine Situation im Bruchteil einer Sekunde und (zunächst) unbewusst als gut (funkelnde Augen, angenehme Gänsehaut) oder schlecht beurteilt (Kloß im Hals, der Atem stockt, Bauchgrummeln, hochgezogene Augenbraue). In allen Entscheidungssituationen kommen somatischen Markern eine entscheidende Bedeutung zu, selbst wenn wir uns dessen nicht bewusst sind. Dieses System ist ununterbrochen im Einsatz. Erst wenn etwas für uns Unbekanntes eintritt, werden wir aufmerksam und können dann mit dem Verstand bewusst bewerten, ob und was zu tun ist.

Ein somatischer Marker ist somit eine automatische Körperreaktion als Signal der emotionalen Befindlichkeit. Er wirkt als Startsignal für eine Handlung oder auf unbewusster Ebene als Alarmsignal und Vorwarnung. Innerhalb des ZRM-Trainings wird durchgehend mit somatischen Markern gearbeitet. Positive somatische Marker - umgangssprachlich ein „gutes Bauchgefühl“, „seinem Herzen folgen“ – holen unbewusste Bedürfnisse ans Licht, steigern die Motivation und eine intensive Lernwirkung.

Für den Schritt über den eigenen psychologischen Rubikon ist ein motivational starker, emotionaler Impuls nötig. Das ZRM-Training schult den Teilnehmer, auf positive somatische Marker bei sich selbst und bei anderen Teilnehmern zu achten, um so diesen emotionalen Impuls zu erkennen, der ihm den Schritt über den Rubikon erleichtert.

Bei bestimmten Krankheitsbildern (Burnout, Essstörungen, Traumata) ist den Menschen der Zugang zu den somatischen Markern „abhanden“ gekommen bzw. fällt zunächst sehr schwer. Mittels einer speziellen ZRM-Übung kann diese Fähigkeit wieder aktiviert werden.

Quelle: Selbstkongruenzdiagnostik per somatischer Marker, Maja Storch

Handlungswirksame Ziele

Wie im ZRM-Training ein Ziel formuliert wird, stellt die zentrale Innovation des ZRM dar. Diese Zielformulierung heißt im ZRM *Motto-Ziel* und trägt einen Menschen quasi handlungswirksam mit Entschlossenheit und einer dauerhaft verfolgten Absicht über den Rubikon. Es beschreibt die innere Haltung (nicht das Verhalten), die der Teilnehmende anstrebt. Da ein Motto-Ziel von der ganzen Persönlichkeit getragen wird, nennt man es auch Identitätsziel. Diese Vorgehensweise basiert auf der wissenschaftlichen Erkenntnis aktueller Forschungsergebnisse, dass mit einem Haltungsziel eine stärkere emotionale Bindung hervorgerufen wird. Dies stellt im psychischen System mehr positive Energie bereit, um beim Schritt über den Rubikon zu helfen (siehe auch [PSI-Theorie](#)).

Ein Haltungsziel lässt sich anpassen und auf neue Situationen anwenden, es ist nicht auf bestimmte im Voraus bedachte Situationen beschränkt, wie ein bestimmtes Verhalten es wäre. Vor einem Verhalten zur Erreichung eines Handlungsziels wird gefragt: „Was ist genau zu tun? Erstens, Zweitens, Drittens ...“ Dies ist zunächst im ZRM kein Thema der Zielformulierung.

Im ZRM-Training gibt es drei Kriterien für die Formulierungen von Motto-Zielen:

1. Ein Ziel soll ein **Annäherungsziel** sein.
2. Ein Ziel muss vollständig unter der **eigenen Kontrolle** sein.
3. Das Ziel soll demjenigen, der es verfolgt, ein **gutes Gefühl** geben.

Die Zielformulierung wird im ZRM so lange umgearbeitet, bis sie für den Teilnehmenden „nach Maß geschneidert“ ist. Dieser Moment kann z. B. durch die Selbst- und Fremdbeobachtung von positiven somatischen Markern festgestellt

werden. Nur mit einer Zielformulierung, die mit einem guten positiven Gefühl verbunden ist, kann ein Mensch nachhaltig handlungswirksam sein. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man mit seinem emotional nur halbherzig vertretenen Ziel beim ersten Widerstand aufgibt.

Von der Workshop-Leitung erfordert diese Phase ein hohes Maß an Empathie, verbunden mit einer ausgeprägten Beharrlichkeit und eine „Hebammenhaltung“.

Um das Selbstwirksamkeitserleben zu fördern, hält sich die Workshop-Leitung inhaltlich auch in dieser Phase völlig zurück.

Methodische Besonderheiten

Theorie

Im Rahmen eines ZRM-Trainings werden theoretische Hintergründe des Trainingsmodells **leicht verständlich** thematisiert. Damit will das Training Transparenz schaffen und Manipulation vermeiden. Für die Teilnehmenden wirkt es motivierend, wenn sie über die theoretische Basis, die hinter einem bestimmten Arbeitsschritt steht, Bescheid wissen. Umgangssprachlich formuliert erhalten die Teilnehmenden eine „**Gebrauchsanweisung**“ für die gesunde Nutzung ihres Gehirns“.

Ablauf des ZRM-Workshops

Der sogenannte Rubikon-Prozess beschreibt die verschiedenen Reifestadien, die ein Wunsch auf seinem Werdegang bis zur erfolgreichen Umsetzung durchläuft. Dieser inneren Logik folgt ein ZRM-Workshop bzw. ein ZRM-Coaching, ist stufenweise aufgebaut und Schritt für Schritt wissenschaftlich begründet. Jede Phase des Rubikonprozesses wird im Workshop-/Coachingverlauf systematisch und einzeln durchlaufen. Storch und Krause haben für jede dieser Phasen spezifische Methoden entwickelt, um den eigenen psychologischen „Rubikon“ zu überqueren und das gewünschte Ziel real und vor allem dauerhaft umsetzen zu können.

Der Trainer bzw. der Coach ist ausschließlich **ein Prozessbegleiter/ein „Lotse“**. Er hat vor allem darauf zu achten, dass die einzelnen Schritte „sauber“ umgesetzt werden. Auf keinen Fall ist er Berater oder gar Experte, der meint wissen zu können, was der Teilnehmende genau braucht. Erfahrungen zeigen, dass gerade Coachs und Therapeuten hiermit große Probleme haben. Im ZRM-Training gibt es kein Kompetenzgefälle zwischen Trainer und Teilnehmenden. Hierdurch wird das Selbstwirksamkeitserleben nachhaltig gestärkt. Selbstwirksamkeitserleben ist eine zentrale Säule der Transfereffizienz im ZRM.

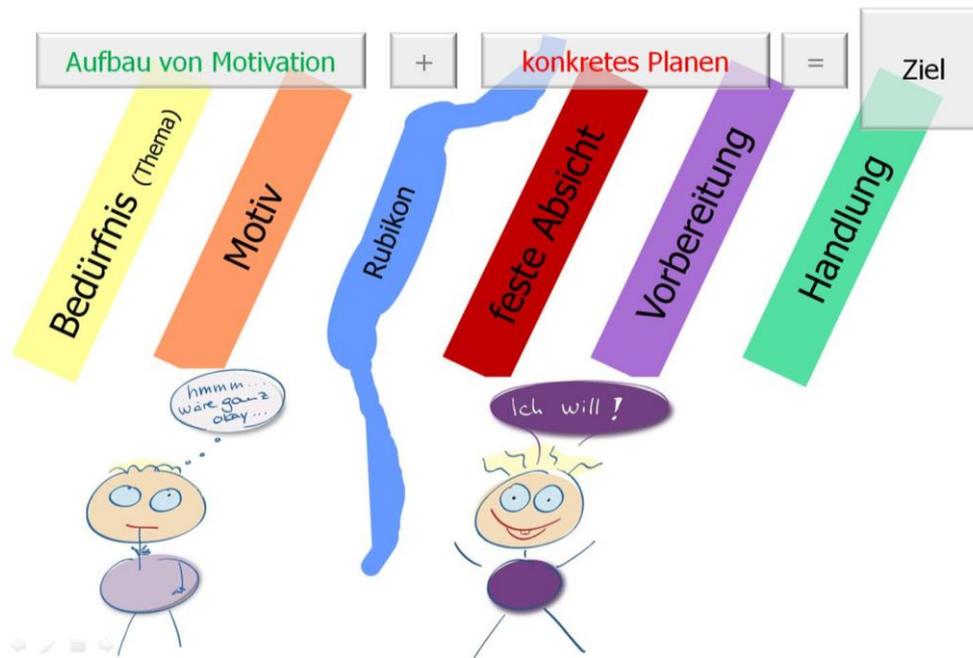
Genau genommen werden die Teilnehmenden **in Selbstmanagement ausgebildet** (Psychoedukation).

Einen privaten und einen öffentlichen Kursbereich

Ein ZRM-Workshop ist so aufgebaut, dass es einen privaten und einen öffentlichen Bereich gibt. Die Dinge, die aus Sicht der Teilnehmenden sehr privat oder gar intim sind, können sie bei sich belassen. Sie müssen nichts davon veröffentlichen. Die

Wirksamkeit der Arbeit im Workshop, also der Nutzen bliebe dadurch trotzdem erhalten. Dies ist ein weiteres Alleinstellungsmerkmal im ZRM.

Die fünf Phasen des Rubikon-Prozesses:



Alle Zeichnungen und Graphiken in dieser Unterlage sind urheberrechtlich geschützt.

Phase 1

Hier wird das Thema der Teilnehmer ressourcenorientiert betrachtet und untersucht, inwieweit unbewusste Motive dem bewussten Veränderungswunsch entgegenstehen. In dieser Phase „befreien“ sich Teilnehmende von *Fremdzielen/inneren Antreibern*, was zu folgendem Nebennutzen führt:

→ ohne *Fremdziele/innere Antreiber* kein Burnout und keine Zivilisationskrankheiten!
Und das muss noch nicht einmal zum Thema gemacht werden!

Phase 2

Ist ein Wunsch/ein Handlungsziel bewusst verfügbar, kann es auch kommuniziert werden und hat sich zum Motiv gewandelt. Auch Motivkonflikte werden in diesem Stadium bewusst und können abgewogen werden. Aus einem *Entweder-oder*

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| Leistung/effektiv sein | – Ruhe/Energie tanken |
| Geld verdienen | – Lebensqualität |
| Humanität | – Professionalität/Effektivität |



- Abenteuer
sich abgrenzen
- Bedürfnis nach Sicherheit
 - gemocht werden

wird ein individuelles *Sowohl-als-auch*.

In Phase 2 wird das Ziel handlungswirksam ausgearbeitet. Als eines von vielen Alleinstellungsmerkmalen wird im ZRM erst die Haltungs-/Identitätsebene bearbeitet.

Motto-Ziel

Motto-Ziele werden auch **Haltungsziele**, **Identitätsziel** oder **Lebensziele** genannt. Um starke positive Emotionen zu wecken, muss zunächst das emotionale Erfahrungsgedächtnis (**Das Selbst**) und dann die **intuitive Verhaltenssteuerung** aktiviert werden. Und das geht am besten durch bildhafte, metaphorische oder schwelgerische Formulierungen.

Beispiele

<i>Mein Vulkan sprüht rote Funken.</i>	Selbstbewusstseins-Thema
<i>Ich erlaube mir Macht.</i>	Führungs-Thema
<i>Ich atme im Fluss des Lebens.</i>	Stressmanagement-Thema
<i>Ich starte durch und packe an.</i>	Arbeits-Thema
<i>Ich wende mich der Sonne zu.</i>	Affektregulations-Thema
<i>Ich steuere das Schiff meines Lebens und bin der Kapitän.</i>	Selbstwirksamkeits-Thema
<i>Ich öffne mich der Männerwelt.</i>	Partnersuche
<i>Ich stelle mein Licht auf den Scheffel und fülle damit den Raum.</i>	Ausstrahlungs-Thema

Auch Menschen, denen Gartenarbeit keinen Spaß macht, fühlen intuitiv den Unterschied an folgendem Beispiel:

Motto-Ziel:

Ich gönne mir mein buntes Paradies.

Mit dieser Haltung öffnet sich im übertragenen Sinne das Herz. Alles was es nun konkret zu planen und zu tun gibt, geht mit Leichtigkeit von der Hand.

Konkretes Handlungsziel:

„Samstagvormittag kaufe ich fünf Sorten Blumen, 200 kg Blumenerde, 5 kg Dünger, einen neuen Spaten und XY. Von Joachim leihe ich mir dazu den Kombi. Am Nachmittag grabe ich zuerst den Rasen um und dann ...“

Bei jedem weiteren Aspekt, den es vor dem Start zu bedenken gibt, wird bei dieser Zielformulierung die Vorfriede weiter reduziert. Schlimmstenfalls sieht der Garten vier Wochen später immer noch wie ein Urwald aus ...

Durch *konkrete Ziele*, wie zum Beispiel den S.M.A.R.T.-Zielen in Zielvereinbarungsgesprächen springt erst einmal das Absichtsgedächtnis ([Verstand](#)) an, welches positive Gefühle mindert. Doch um **Motivation** aufzubauen, braucht man **positive Gefühle**.

Bei Motto-Zielen schaltet das psychische System dagegen in einen anderen Verarbeitungsmodus:
Ablenkende Dinge („Frohlockungen“) werden nicht mehr wahrgenommen. Dieser Vorgang wird **Zielabschirmung** genannt. Zieldienliche Dinge rücken dagegen in den Aufmerksamkeitsfokus.



Beobachten kann man das z. B. bei Paaren, die sich einen Kinderwunsch erfüllen wollen, bei Menschen, die sich für ein Urlaubsziel oder einen Autotyp entschieden haben. Man hat das Gefühl, die Anzahl der Schwangeren habe sich schlagartig vervielfacht, auch gibt es auf einmal mehr Menschen, die schon im gleichen Urlaubsland waren und den gleichen Autotyp fahren.

Mit der Erarbeitung des Motto-Ziels ist der Gang über den eigenen psychologischen Rubikon geschafft. Zuvor bewusste Motive wurden bestätigt und/oder Motivkonflikte aufgedeckt und aufgelöst (siehe KurzVideo DREI FALLBEISPIELE auf www.ZRM.ch). Von nun an gibt es kein Zurück mehr. Aus einem „Ich würde gern ...“ wurde ein „Ich will!“, „Ich bin ...!“ oder „Ich werde ...!“.

Phase 3

Vorbereitung auf den Alltag

Ist der Abwäge- und Suchprozess mit der Phase 2 abgeschlossen und eine eindeutige Intention entstanden, spricht das Modell vom Übergang über den Rubikon. Dieses Stadium wird neben der bewussten Entscheidung für ein Ziel auch durch positive Emotionen und somatische Marker unterstützt.

Um das Ziel zu stabilisieren, wird in Phase 3 das neuronale Netz, das das Ziel beinhaltet, stabilisiert (gebahnt), indem möglichst **viele Ebenen der Informationsspeicherung** (Multicodierung) angesprochen werden. Erinnerungshilfen werden installiert, die vielfältige Sinne ansprechen.



Für die Menschen, bei denen der alte, unerwünschte Handlungsautomatismus/die Handlungsroutine sehr stark ausgeprägt ist - da „zu oft“ genutzt - bietet das ZRM an, sich unterschiedliche Ressourcen aufzubauen. Diese Ressourcen dienen dazu, das zarte „neuronale Pflänzchen“, das das gewünschte Verhalten auslöst, möglichst oft zu aktivieren und damit zu stärken. Dies kann bewusst und/oder unbewusst (primen) geschehen.

Jeder Teilnehmende kann hier selbst entscheiden, welche Ressourcen für ihn gut und nützlich sind.

Phase 4

Hier wird die Wünschbarkeit und die Erreichbarkeit des Ziels gestärkt. Die Absicht hat dann aus Sicht der Motivationspsychologie gute Aussichten auf Verwirklichung. Erst auf dieser motivationalen Basis des Motto- bzw. Identitätsziels aus Phase 2 werden jetzt konkrete Handlungsziele ausformuliert.

In Phase 4 werden die Teilnehmenden auf verschiedene Typen von konkreten Situationen (Mitarbeiter-/Kunden-/Beratungs-/Verhandlungsgespräch, Präsentation etc.) mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad vorbereitet, die bei der Verwirklichung ihres Ziels auf sie zukommen werden.

Auch werden Situationen analysiert, die in der Vergangenheit als aus heiterem Himmel kommend wahrgenommen wurden und zu unerwünschten (Über-)Reaktionen geführt haben. Dies kann ein (cholerisches) In-die-Luft-Gehen bedeuten, jedoch auch ein erschrockenes bzw. verunsichertes Sich-Zurückziehen sein. Also Verhaltensmuster, von denen man dachte, sie lange abgelegt zu haben. Hierbei unterstützen eine gute Analyse, ein planendes Vorausdenken und die sogenannten Wenn-Dann-Pläne.

Phase 5

Hier werden die Teilnehmenden schließlich auf unterschiedliche Weise stabilisiert. Dazu gehören **identitätsstärkende Aspekte**. Vor allem die sozialen Ressourcen (Netzwerke) werden „aktiviert“. Die nötige Unterstützung durch Dritte wird weiter abgesichert, um die Ziele und neuen Handlungen auch außerhalb des Workshops „durchhalten“ zu können, gerade weil man am Anfang eines Veränderungsprozesses sehr sensibel ist.

Grafische Zusammenfassung

Der Rubikon-Prozess beschreibt den Weg, den ein Bedürfnis nimmt, bis man ins Handeln kommt.

<p>Phase 1</p> <p><i>Bedürfnis</i></p> <p><i>Irgendetwas stimmt hier nicht ...</i> nebulöses Unwohlsein</p> <p>Mein aktuelles Thema klären.</p>	<p>Phase 2</p> <p><i>Motiv</i></p> <p><i>Ich würde gern .../ Ich möchte nicht mehr...</i></p> <p>Vom Thema zu meinem Ziel.</p>	 <p>Rubikon</p>	<p>Phase 3</p> <p><i>Intention</i></p> <p><i>Ich will!</i></p> <p>Vom Ziel zu meinem Ressourcenpool.</p>	<p>Phase 4</p> <p><i>Vorbereitung</i></p> <p><i>Ich bereite mich vor.</i></p> <p>Mit meinen Ressourcen zielgerichtet planen, vordenken und handeln.</p>	<p>Phase 5</p> <p><i>Handlung</i></p> <p><i>Ich mach's!</i></p> <p>Integration, Transfer und Abschluss.</p>
<p>= unbewusste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antriebe • Wünsche • Ideen • Fantasien • Visionen <p>Bewusstmachung durch die Arbeit mit positiven Bildern</p>  <p>Das Unbewusste</p>	<p>= bewusste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wünsche, Ideen, Fantasien, Visionen <p>Von der Absicht über das Wollen zur Formulierung eines handlungswirksamen Handlungsziels</p> <p>z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebensfreude • Gelassenheit • Überblick 	<p>Das Ziel auf verschiedenen Ebenen abspeichern und somit aktivierbar machen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erinnerungshilfen (Priming) • Embodiment • Mikro-Movement 	<p>Sich selbst in die Lage versetzen, dem eigenen Ziel gemäß zu handeln, auch in kritischen und/oder unvorhersehbaren Situationen</p>  <p>Das Unbewusste schirmt das Ziel ab.</p>	<p>Stabilisierung der Teilnehmer und Transfersicherung – z. B. mit sozialen Ressourcen und durch einen Follow-up-Termin</p> 	
<p>Aufbau von Motivation und Handlungsenergie</p>		<p><i>plus</i></p>	<p>konkretes Planen</p>		<p>= nachhaltige Zielerreichung</p>

Alle Zeichnungen und Graphiken in dieser Unterlage sind urheberrechtlich geschützt.

Transfersicherung

Ein Qualitätsmerkmal des Zürcher Ressourcen Modells ist die Bedeutung, die dem Transfer, also dem nachhaltigen Gelingen im (stürmischen) Alltag gegeben wird. „Vorkehrungen“ zur Transfersicherung werden sowohl während des Trainings als auch beim Übergang vom Training in den Alltag ergriffen. Als weitere, dem Transfer dienliche Maßnahme hat sich bewährt, vier bis sechs Monate nach Workshop-/Coachingabschluss eine Follow-up-Veranstaltung durchzuführen.

Dieses Treffen bietet die Möglichkeit, die bis dahin gemachten Erfahrungen auszutauschen, Erfolge zu verstärken und den persönlichen Entwicklungsprozess zu optimieren. Es hat sich gezeigt, dass bei diesen Follow-up-Veranstaltungen insbesondere folgende Punkte zur Sprache kommen:

- ✓ Zielerweiterung und Zielveränderung
- ✓ Erarbeitung zusätzlicher Ziele und zugehöriger Ressourcen
- ✓ Optimierung des Ressourceneinsatzes
- ✓ theoretischer Klärungsbedarf

Beim ZRM-Training geht es um Handlungskompetenz und Erweiterung des Handlungsrepertoires. In ihm wird der aktuelle wissenschaftliche Stand optimal berücksichtigt und genutzt – sowohl im Gesamtkonzept als auch in den einzelnen Verfahrensschritten.

Noch hat für viele Menschen die gezielte Arbeit mit unbewussten Vorgängen des psychischen Systems den Beigeschmack von Hokusfokus, Mystik, Esoterik oder gar Chaka-Chaka.

Doch dank der experimentellen Psychologie und der Hirnforschung kann heute das Wissen über die Aktivierung und Nutzung des unglaublich leistungsfähigen Unbewussten wissenschaftlich auch durch die Computertomographie präzise hergeleitet, detailliert beschrieben und begründet werden.