

Selbstzugang für Führungskräfte mit dem Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM)

Abschlussarbeit zur Erlangung des Titels
CAS ZRM-Trainer

vorgelegt von

Reinhard Ahrens

Falkenweg 40
D 21244 Buchholz

im April 2012

Betreuung:
Yvonne Küttel

„Unsere Wünsche sind Vorgefühle der Fähigkeiten, die in uns liegen, Vorboten desjenigen, was wir zu leisten imstande sein werden. Was wir können und möchten, stellt sich unserer Einbildungskraft außer uns und in der Zukunft dar; wir fühlen eine Sehnsucht nach dem, was wir schon im Stillen besitzen. So verwandelt ein leidenschaftliches Vorausgreifen das wahrhaft Mögliche in ein erträumtes Wirkliches.“

Johann Wolfgang von Goethe

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation und Fragestellung	3
2. Die PSI-Theorie als Basiskonzept für Selbstzugang	4
2.1 Das „Selbst“	5
2.2 Die vier Funktionssysteme des menschlichen Gehirns	6
2.2.1 Handlungen planen: Das Intentionsgedächtnis	6
2.2.2 Handlungen ausführen: Die Intuitive Verhaltenssteuerung	7
2.2.3 Ergebniskontrolle: Das Objekterkennungssystem	7
2.2.4 Zielbildung und Ergebnisverwertung: Bedürfnisse ganzheitlich wahrnehmen mit dem Extensionsgedächtnis	8
2.3 Selbstzugang mit der PSI-Theorie	8
3. Das Zürcher Ressourcenmodell als Trainingskonzept für den Zugang zum Selbst	9
3.1 Grundannahmen des ZRM	10
3.2 Bestätigung durch die moderne Hirnforschung	11
3.3 Der Rubikon-Prozess	11
3.4 Somatische Marker als Signale für Selbstzugang	13
3.5 Selbstzugang mit ZRM	14
3.5.1 Die Bildkartei: Der Königsweg zum Selbst	14
3.5.2 Der Ideenkorb	15
3.5.3 Mit dem Motto-Ziel über den Rubikon	16
4. Praxisteil	16
4.1 Ein Trainingskonzept für Führungskräfte zur Verbesserung des Selbstzugangs mit ZRM	17
4.1.1 Fokussierung auf das eigene Thema	18
4.1.2 Fantasiereise durch wichtige Stationen des Lebens	18
4.1.3 Mein Vorbild: Das eigene Führungsideal finden	18
4.1.4 Bildauswahl mit einer modifizierten Bildkartei für Führungskräfte	20
4.1.5 Mit dem Ideenkorb das Führungsbild erkunden	21
4.1.6 Mit der Affektbilanz die Signale des Selbst erkennen	21
4.1.7 Formulierung eines Motto-Ziels	22
4.2 Fallbeispiel aus meiner beruflichen Praxis	22
5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick	25
6. Literaturverzeichnis	27
7. Abbildungsverzeichnis	29
8. Anhang	29

1. Ausgangssituation und Fragestellung

Menschen vollbringen große Dinge. Sie überraschen uns mit sportlichen Höchstleistungen, mit Aufsehen erregenden Entdeckungen, mit bewundernswertem Einsatz und unglaublichem Durchhaltevermögen. Sie faszinieren uns, weil sie sich ihrer selbst sicher sind und genau wissen, was sie wollen, weil sie Grenzen überschreiten – die eigenen und die der Vorstellung anderer.

Dahinter steckt ein starker Wille und die tiefe innere Überzeugung: „Ich schaffe es.“ Es ist eine innere Kraft, die nicht nur dem großen Sportler, dem Entdecker oder Denker weiterhilft. Jeder Mensch trägt sie in sich, das ist meine feste Überzeugung, doch vielen fehlt der Zugang zu diesen in ihnen schlummernden Kräften. Menschen, die Zugang haben zu ihren Stärken, wirken authentisch, klar und überzeugend. Kein Wunder, dass sie auch als die besseren Führungskräfte gelten. In meiner Arbeit als psychologischer Berater und Coach unterstütze und ermutige ich Führungskräfte in Unternehmen, Zugang zu diesen inneren Kräften zu bekommen, um beruflich erfolgreich und wirksam im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu sein.

Viele Führungskräfte haben durch den Druck und die Zielvorgaben „von oben“ diesen Zugang verloren. Sie fühlen sich fremdgesteuert, machtlos und gestresst. Auf Dauer macht das krank. Die Zahl der Stresserkrankungen und Burnout-Fälle steigt seit Jahren auf immer neue Höchststände. So war im Jahr 2010 bereits nahezu jeder zehnte Ausfalltag in deutschen Unternehmen auf eine psychische Erkrankung zurückzuführen (vgl. WIdO, 2011). Schneller sein, in weniger Zeit mehr leisten, dem Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus sein, Mitarbeiter führen und dabei selbst am Rande der Belastbarkeit stehen. Keine Frage: Führungskräfte stehen enorm unter Druck, erst recht in Zeiten von Finanzkrise und Globalisierung. Umso wichtiger ist es hier, für den Erhalt der psychischen Gesundheit ein Gegengewicht zu schaffen. Und das heißt: Innere Stabilität und Sicherheit. Zu wissen, was man selbst will, und Zugang zu den eigenen Stärken haben. Kraft schöpfen können aus dem eigenen Potenzial. Und ein gutes Selbstmanagement, das in die Lage versetzt, von außen kommende Erwartungen und Zielsetzungen mit eigenen Motiven und Bedürfnissen in Einklang zu bringen.

Im Rahmen meiner Ausbildung zum CAS ZRM-Trainer möchte ich mit der vorliegenden Zertifikatsarbeit folgender Frage nachgehen:

Wie kann es gelingen, Führungskräfte darin zu unterstützen, mit Hilfe von Elementen aus dem ZRM-Training den Zugang zu den eigenen Potenzialen und Stärken zu erleichtern bzw. wiederherzustellen?

Zum Verständnis des „Selbst“ und seiner Verwendung in dieser Arbeit beginne ich mit einer kurzen Begriffsklärung. Den theoretischen Hintergrund hierfür bietet die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) nach Julius Kuhl mit den vier Funktionssystemen des menschlichen Gehirns. Anhand dieses Modells werde ich aufzeigen, wie Selbstzugang aus Sicht von Hirnforschung und Motivationspsychologie gelingen kann.

Anschließend stelle ich das Phasen-Modell des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) von Maja Storch und Frank Krause vor. Es bildet in seinem Ablauf den methodischen Rahmen dieser Arbeit. Bei der inhaltlichen Beschreibung des ZRM-Modells beschränke ich mich auf die aus meiner Sicht wesentlichen Aspekte und Elemente im Zusammenhang mit Selbstzugang.

Der Praxisteil dieser Arbeit beschreibt den Einsatz von ausgesuchten ZRM-Elementen incl. einer von mir speziell für Führungskräfte modifizierten Bildkartei in einem mehrstufigen Trainingskonzept. Dort lernen die Trainingsteilnehmer/-innen, über einen verbesserten Selbstzugang die Wirksamkeit ihrer Persönlichkeit als Führungskraft zu stärken. Ein konkretes Beispiel aus meiner Beratungsarbeit veranschaulicht diesen Prozess.

Den Abschluss der Arbeit bildet eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit und der daraus abgeleiteten Schlussfolgerung, warum ein guter Selbstzugang eine unverzichtbare Führungskompetenz darstellt.

2. Die PSI-Theorie als Basiskonzept für Selbstzugang

Die PSI-Theorie (Persönlichkeits-System-Interaktionen) von Kuhl fasst die zentralen Annahmen verschiedener Persönlichkeitstheorien, u. a. von Carl G. Jung, Sigmund Freud und Carl Rogers, zusammen und integriert vielfältige Forschungsergebnisse aus der Experimentellen Psychologie und der Neurobiologie in ein schlüssiges Gesamtkonzept (Kuhl, 2010, S. 460 ff). Erfreulicherweise ist zu beobachten, dass sich seit einiger Zeit Geistes- und Naturwissenschaften nach Jahren der Abkehr aufeinander zubewegen. So konnten z. B. Annahmen der Psychologie über die Funktionsweise und Plastizität des menschlichen Gehirns durch bildgebende Verfahren in der Neurobiologie bestätigt werden (Hüther, 2011).

Im Unterschied zu anderen Persönlichkeitstheorien, wo die Ursachen für Verhaltensweisen von Menschen mit ihren Überzeugungen, Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen begründet werden, zeigt die PSI-Theorie, dass Verhalten auch ganz anders verursacht sein kann, nämlich durch das Wechselspiel psychischer Systeme. In seiner PSI-Theorie unterscheidet Kuhl vier Funktionssysteme des menschlichen Gehirns (s. Kap. 2.3). Kuhl sieht hier den Grund für die Verhaltensweisen des Menschen in der Art und Weise, wie diese Systeme zusammenarbeiten und Information verarbeiten.

Die PSI-Theorie ist sehr komplex. Eine umfassende und differenzierte Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Ich beschränke mich daher auf den für die vorliegende Fragestellung relevanten Aspekt „Selbstzugang“. Bevor ich die vier Funktionssysteme der PSI-Theorie darstelle und das Zusammenspiel dieser Systeme beschreibe, möchte ich den Begriff des „Selbst“ kurz aufgreifen und im Kontext von PSI und ZRM erläutern.

2.1 Das „Selbst“

„Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“ Blaise Pascal

Die Beschäftigung des Menschen mit seinem Innersten ist bereits in der Antike belegt. „Gnothi Seautón“ (Erkenne Dich selbst). Dieser kurze Satz war im 5. Jahrhundert n. Chr. am Tempel des Atoll im griechischen Delphi zu lesen und sollte die Bürger an die tägliche Übung der Selbsterkenntnis und an das Nachdenken über Gott und die Welt erinnern (Tränkle, 1985, S. 19-31). Es war ein Appell, die eigene Existenz zu reflektieren und dadurch etwas über sich selbst zu erfahren.

C. G. Jung hat das Selbst als einen weitgehend unbewussten Kern der Persönlichkeit beschrieben, der sich eher über ein diffuses Fühlen mitteilt als über die präzise Sprache des Verstandes. Bezeichnend für das Selbst ist seine Fähigkeit, Situationen ganzheitlich wahrzunehmen, d. h. von außen kommende Wahrnehmungen mit dem Gespür für eigene Stimmungen und Gefühle zu verbinden (Storch, Kuhl, 2012, S. 45 ff). Diese spezielle Form der im Hintergrund des Bewusstseins ständig wirkenden breiten Aufmerksamkeit des Selbst (Kuhl, 2010, S. 389) wird auch als Wachsamkeit (Vigilanz) bezeichnet. Sie bildet das Gegenstück zur selektiven bewussten Aufmerksamkeit, bei der einzelne Dinge im Feld des Bewusstseins fokussiert werden (Spitzer, 2002, S. 143).

Storch und Kuhl beziehen sich auf die Forschung von H. Kohut (1979), der in mehreren Studien herausfand, wie wichtig es für die gesunde Entwicklung des Selbst ist, dass ein Kind von seinen Bezugspersonen wahrgenommen wird und dass ihm seine Fähigkeiten, Stimmungen und Absichten widergespiegelt werden (2012, S. 48). Der Grundgedanke der Persönlichkeitstheorie von C. Rogers (1961) ist, dass der Mensch ein Grundbedürfnis nach Selbst-Aktualisierung besitzt. Durch eine wertschätzende und zugewandte Haltung, so die Annahme, helfe der Therapeut dem Klienten, ins Fühlen und damit in Kontakt mit seinem Selbst, den eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten zu kommen. In seinem ressourcenorientierten Ansatz geht Milton Erickson (1982) davon aus, dass wir die Kraft zur Lösung unserer Probleme bereits in uns tragen, manchmal jedoch der Zugang zu dieser Kraft fehlt. Aufgabe des Therapeuten ist es, den Klienten zu unterstützen, diesen Zugang zum Selbst herzustellen. Den genannten Ansätzen zufolge geht es bei der Entwicklung des Selbst weniger darum, neue Information von außen hinzuzufügen. Vielmehr ist das Ziel, den Klienten zu befähigen, das ihm innewohnende Potenzial wahrzunehmen und zu entwickeln.

In der PSI-Theorie bezeichnet Kuhl jenen Teil unseres psychischen Systems als das „Selbst“, der unsere vielfältigen Lebenserfahrungen integriert und eine „umfassende Vernetzung mit den dazugehörigen Emotionen und Bedürfnissen aufweist“ (2010, S. 549). „Das Selbst kann als höchste Integrationsstufe ganzheitlicher Verarbeitung betrachtet werden, auf der eine persönliche Entscheidung sehr viele Gesichtspunkte gleichzeitig berücksichtigen kann (z. B. eigene und fremde Bedürfnisse, Werte und Fähigkeiten)“ (ebd.). Um diese Ressourcen des Selbst ausschöpfen zu können, brauchen wir Selbstzugang. Die PSI-Theorie zeigt mit ihrem Modell der vier Funktionssysteme Wege auf, wie dies geschehen kann. Das ZRM-Trainingskonzept mit seinem handlungsorientierten Ansatz bietet eine praktische Umsetzung des Selbstzugangs.

2.2 Die vier Funktionssysteme des menschlichen Gehirns

Kuhl geht von vier interagierenden Funktionssystemen des Gehirns aus, die unser Denken, Handeln und Fühlen strukturieren:

- Intentionsgedächtnis (Handlungsplanung)
- Extensionsgedächtnis (Zielbildung und Ergebnisverwertung)
- Intuitive Verhaltenssteuerung (Ausführung der Handlung)
- Objekterkennungssystem (Ergebniskontrolle)

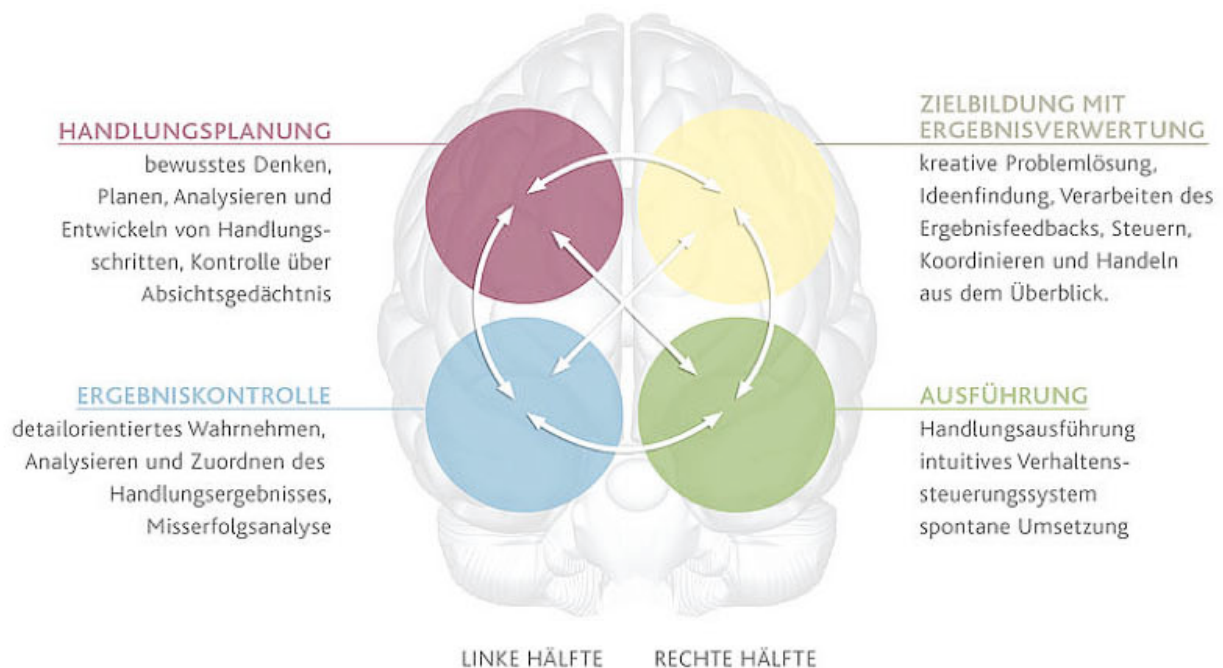


Abb. 1: Die vier zentralen Gehirnsysteme für die Handlungssteuerung (vgl. Hillmann, 2011. EOS-Potentialanalyse)

Die gute Zusammenarbeit dieser Hirnareale und die Art und Weise der Interaktion zwischen den vier Systemen ist entscheidend für die Empfindungen und Verhaltensweisen einer Person, so Kuhls grundlegende Annahme. Das Funktionsmodell der PSI-Theorie liefert die Grundlage für die Entwicklung von Methoden, mit denen wir Einfluss auf die Interaktion dieser vier Systeme, d. h. Einfluss auf den persönlichen Umgang mit unseren Gefühlen und auf die Steuerung des eigenen Handelns nehmen können.

2.2.1 Handlungen planen: Das Intentionsgedächtnis

Das Intentionsgedächtnis (IG) ist zuständig für die Planung und Aufrechterhaltung von Absichten (Kuhl, 2001, S. 214). Es ist besonders in schwierigen oder komplexen Situationen wichtig, wo Absichten nicht spontan in Handlung umgesetzt werden können, weil noch „nachgedacht“ werden muss. Die Informationsverarbeitung im IG findet über das bewusste Denken in Sprache statt. Wenn das IG also aktiv ist, weil ein schwieriges Problem analysiert werden muss, wird die Ausführung der zielführenden Handlung gehemmt, um eine vorschnelle Reaktion zu verhindern (s. Kap. 2.2.2). Das kann unter

Umständen bedeuten, auf einen kurzfristigen positiven Affekt zu verzichten (z. B. den Kinobesuch am Abend), um die langfristige Belohnung der Zielerreichung zu erlangen (z.B. die rechtzeitige Abgabe der Abschlussarbeit). Umgekehrt ist das IG nicht aktiv, wenn fertige oder einfache Verhaltensroutinen abgerufen werden, die nicht lange im Voraus geplant werden müssen: genormte Treppen steigen, die Bedienung der Gangschaltung beim Autofahren, das Zähneputzen etc.

2.2.2 Handlungen ausführen: Die Intuitive Verhaltenssteuerung

Das Funktionssystem der Intuitiven Verhaltenssteuerung (IVS) ist eine sehr schnelle Form der Verhaltensbahnung, die weitgehend unabhängig von unserer bewussten Kontrolle ist (Kuhl, 2010, S.85). Dieses System steht sowohl für leichte, sich selbst belohnende Handlungen als auch für einfache automatische Handlungen und Routinen. Die gezielte Aktivierung dieses Systems führt zu einer schnellen Umsetzung von Absichten. Die Aktivierung der IVS kann von außen durch Belohnungen und Anreize erfolgen oder durch Selbstmotivierung (intrinsisch), indem wir uns selbst in eine freudige, energiereiche innere Haltung bringen und in der Folge aktiv werden. Wenn die Intuitive Verhaltenssteuerung aktiviert ist, erleben wir positiven Affekt, und unsere Stimmung wird angehoben (Kuhl, 2010, S. 85). Bei einer einseitigen Aktivierung dieses Systems besteht allerdings die Gefahr, schwierigen Situationen immer wieder aus dem Weg zu gehen oder Risiken nicht rechtzeitig zu erkennen. Das System ist in diesem Fall aktiviert, obwohl wir uns in einer kritischen Situation befinden.

Für zielführendes Handeln ist das gute Zusammenspiel von IG und IVS von entscheidender Bedeutung. Wenn beispielsweise eine Führungskraft immer wieder versucht, schwierige Probleme mit undurchdachten „Hau-Ruck-Aktionen“ zu lösen, dann wäre es angebracht, den positiven Affekt der IVS zu hemmen, d. h. den Tatendrang zu bremsen, das IG zu aktivieren und die anstehenden Probleme genau zu analysieren (Kuhl 2009, S. 4).

2.2.3 Ergebniskontrolle: Das Objekterkennungssystem

*„Glück entsteht oft durch Aufmerksamkeit in kleinen Dingen,
Unglück oft durch Vernachlässigung.“ Wilhelm Busch*

Das Objekterkennungssystem (OES) ist auf das Erkennen von Fehlern, Details und Unstimmigkeiten spezialisiert. Es ermöglicht das bewusste Registrieren einzelner Sineisindrücke und kann einzelne Objekte losgelöst vom Kontext wahrnehmen oder wiedererkennen (Kuhl, 2010, S. 93). Es lenkt seine Aufmerksamkeit besonders auf Neuartiges, Unerwartetes oder Fehler (Kuhl, 2009, S. 8). Diese Fähigkeit ist in bedrohlichen Situationen sehr wichtig: Unsere Aufmerksamkeit ist dann auf Details ausgerichtet, und wir sind sehr sensibel für feinste Unterschiede. Ist jedoch das OES auch in entspannten Situationen aktiviert, dann entdecken wir überall Fehler, sind angespannt

und verlieren den Überblick. Wir sehen im sprichwörtlichen Sinne „den Wald vor lauter Bäumen“ nicht.

„So wichtig es ist, Gefahrensignale erst einmal aus ihrem Kontext herauszulösen, so wichtig ist es auch, die vielen Einzelerfahrungen immer wieder auch in größere Zusammenhänge einzugliedern“ (ebd. S. 9). Eine Führungskraft, die nur noch die Fehler ihrer Mitarbeiter sieht, verliert die Stärken und Erfolge des Teams aus den Augen. Andererseits ist das OES ein ständiger „Lieferant“ von immer neuen positiven und negativen Lernerfahrungen für das Extensionsgedächtnis, das im Verlauf des Lebens immer umfassendere Zusammenhänge erkennen kann (ebd.).

2.2.4 Zielbildung und Ergebnisverwertung: Bedürfnisse ganzheitlich wahrnehmen mit dem Extensionsgedächtnis

Das Extensionsgedächtnis – Kuhl bezeichnet es auch als „Selbst“ – ist eine Art zentraler Erfahrungsspeicher für unsere bisherigen Lebenserfahrungen. Es enthält das Wissen bezüglich der eigenen Werte, Motive und Bedürfnisse, die uns wirklich wichtig sind (Kuhl 2010). Das Extensionsgedächtnis ist in der Lage, eine Vielzahl von Informationen gleichzeitig zu verarbeiten und „stimmige“ Lösungen zu finden, die individuell passen.

Das Selbst steht in enger Verbindung mit unseren Gefühlen. „Die Regulation eigener Gefühle findet nicht durch Abwehr statt, sondern selbstkonfrontativ durch Einbindung auch der negativen Gefühle in das immense Netzwerk persönlicher Erfahrungen, wodurch negative Erfahrungen relativiert werden können, weil sie dann auch mit positiven Erfahrungen vernetzt sind“ (Kuhl, 2010, S. 389). Dies sorgt dafür, dass Menschen auch das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten erkennen, was in der Folge einen eher gelassenen inneren Zustand erzeugt.

Die parallele und ganzheitliche Verarbeitungsform des Selbst ermöglicht die gleichzeitige Integration vieler Einzelaspekte, die für eine komplexe Entscheidung relevant sein können (Kuhl, 2001, S. 7). Dies ist beispielsweise in der zwischenmenschlichen Begegnung wichtig, wenn wir unseren Partner wirklich verstehen wollen. Dann dürfen wir ihn nicht auf ein paar Einzelaspekte reduzieren, z. B. störende Gewohnheiten, sondern müssen ihn in seiner vollen Komplexität wahrnehmen. Wenn wir es nicht schaffen, unser Selbst zu aktivieren, verlieren wir das Empfinden für eigene und fremde Bedürfnisse. In der Folge „verflacht“ das Selbst, weil die neuen Erfahrungen, die dem persönlichen Wachstum dienen könnten, nicht ins Selbst integriert werden.

2.3. Selbstzugang mit der PSI-Theorie

Die zentrale Aussage der PSI-Theorie ist, dass sowohl die Aktivierung der vier psychischen Systeme als auch der Informationsaustausch zwischen ihnen von Stimmungen und Gefühlen abhängig ist. Persönliches Wachstum erfordert den häufigen Austausch

zwischen den Systemen: Einerseits muss man mit dem Objekterkennungssystem auf neue Einzelheiten achten, andererseits diese Einzelheiten in die gesammelte Lebenserfahrung des Selbst einspeisen (Kuhl, 2009, S. 2).

Wer beispielsweise in einer komplexen Alltagssituation den Überblick verliert, unter übermäßigem Stress steht und sich zusätzlich in einer ängstlichen oder traurigen Stimmung befindet, findet keinen Zugang zu seinem Extensionsgedächtnis und kann daher von seinen bisherigen Erfahrungen in ähnlichen Situationen nicht profitieren. Menschen mit einem guten Selbstzugang sind in der Lage, das Zusammenspiel der vier Funktionssysteme so zu steuern, dass ihre Angst durch die Herabregulierung negativer Affekte gemildert wird, in der Folge der Überblick wieder hergestellt wird und sie ein Gespür für die eigenen Bedürfnisse bekommen (Selbstgespür). „Deshalb ist es sehr wichtig, dass Menschen möglichst schon in ihrer Kindheit lernen, mit ihren Gefühlen umzugehen: Wer seine Gefühle regulieren (steuern) kann, wer seine Wut oder seine Angst beruhigen oder seine Mutlosigkeit überwinden kann, wer auch mal den Verlust positiver Gefühle aushalten kann (z. B. wenn Schwierigkeiten zu meistern sind), der kann immer das psychische System einschalten, das er gerade braucht“ (ebd.).

Kuhl betont, wie wichtig der Dialog zwischen unserem analytischen Denken (IG) und dem ganzheitlichen Fühlen (Selbst) für das persönliche Wachstum ist: „Ohne Kontakt mit der ganzheitlichen Intelligenz, die alle wichtigen Lebenserfahrungen gleichzeitig (simultan) bereit hält, kann die analytische Intelligenz völlig in die Irre gehen (sich mit Fragen beschäftigen, die ganz unwichtig sind, oder sich gar in Widersprüche verwickeln)“ (Kuhl, 2010, S. 456).

Die Balance der vier Systeme bahnt den Selbstzugang und erzeugt bei der betreffenden Person das Gefühl, sich „in ihrer Haut wohl zu fühlen.“ Ihre Bedürfnisse werden befriedigt, sie erlebt genügend Herausforderungen, die sie bewältigen kann, und hat eine sichere Position im Tagesgeschehen. Gerät diese Balance aus dem Gleichgewicht und ist der Selbstzugang blockiert, müssen die Systeme aktiviert oder beruhigt werden. Wie dieser Selbstzugang mit Hilfe des Zürcher Ressourcenmodells hergestellt werden kann, ist Thema des folgenden Kapitels.

3. Das Zürcher Ressourcenmodell als Trainingskonzept für den Zugang zum Selbst

„Werde, der Du bist.“ Aus den Pythischen Oden des griechischen Dichters Pindar

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) wurde in den 90er-Jahren von der Psychologin Maya Storch und dem Sozialwissenschaftler Frank Krause für die Universität Zürich entwickelt. Ihre Intention war es, ein Selbstmanagement-Training zu entwickeln, das Menschen darin unterstützt, sowohl mit den eigenen Ressourcen systematisch und zielgerichtet umzugehen als auch Techniken der Emotionsregulation beim Handeln unter Druck anzuwenden. Auf der Basis wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse „erlernen die Teilnehmenden die theoretischen und praktischen Voraussetzungen, um sich

selbstkongruente Ziele zu setzen und diese nachhaltig in zielrealisierendes Alltagshandeln zu überführen“ (Storch & Krause, 2007, S. 219 f).

3.1 Grundannahmen des ZRM

Das ZRM versteht sich als ein schulenübergreifendes, theoretisch integratives Modell von Selbstmanagement (Storch & Krause, 2007, S. 31). Eine wichtige Grundlage bilden die Erkenntnisse der Neurowissenschaften der letzten Jahre. Nach dem Neurowissenschaftler Antonio Damasio (2001) ist das Gehirn ein sich selbst organisierendes Organ. Storch & und Krause (2007, S. 32) beziehen sich auf die Forschung von Koukkou und Lehmann (1998): Die oberste Regel, nach der sich das Gehirn organisiert, ist demnach die Erhaltung oder Wiederherstellung psychobiologischen Wohlbefindens. Das ZRM unterstützt diesen Prozess und zeigt Wege auf, wie die inneren motivierenden und handlungssteuernden Ressourcen zur Herstellung des psychobiologischen Wohlbefindens aufgespürt und zielgerichtet in Handlung umgesetzt werden können.

Das ZRM ist nach Storch & Krause (2007, S. 22 ff) durch drei wesentliche Merkmale gekennzeichnet:

1. Integrationsabsicht:

Das ZRM vereinigt sowohl Elemente der Motivationspsychologie und der Hirnforschung als auch Erkenntnisse aus unterschiedlichen psychotherapeutischen Ansätzen in ein handlungswirksames Konzept.

2. Ressourcenorientierung:

Das ZRM ist konsequent ressourcenorientiert konzipiert. Unter Ressourcen wird hier im weitesten Sinne all das verstanden, was die Bildung gesundheitsfördernder neuronaler Netze unterstützt. Dazu gehören nach Grawe (1994) motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft und Ausdauer.

3. Transfereffizienz:

Das ZRM-Konzept ist in der praktischen Umsetzung durchgängig auf den Transfer in den persönlichen Alltag angelegt. Die Absicht ist hier, Menschen in die Lage zu versetzen, die Lernerfolge aus dem ZRM-Selbstmanagement-Training expertenunabhängig in den Alltag zu übernehmen (Storch & Krause, 2007, S.19). Das bedeutet, dass die Teilnehmer/-innen auch nach Ende des Seminars jeden Lernschritt unabhängig von einem professionellen Coach, Trainer, Berater oder Therapeuten selbstständig durchführen können. Der ZRM-Trainer versteht sich in seiner Rolle während des Trainings als Begleiter und Methodenvermittler.

3.2 Bestätigung durch die moderne Hirnforschung

Es gilt mittlerweile als gesicherte Tatsache, dass das menschliche Gehirn zeitlebens lernfähig ist. Die moderne Hirnforschung konnte belegen, dass das Gehirn auch im Erwachsenenalter noch in hohem Maße strukturell formbar ist: „Zwar können sich Nervenzellen nach der Geburt nicht mehr teilen (bis auf wenige Ausnahmen), sie sind jedoch zeitlebens in der Lage, ihre komplexen Verschaltungen an neue Nutzungsbedingungen anzupassen“ (Hüther, 2001, S.11). Art und Umfang der Veränderungen dieser Verschaltungen hängen maßgeblich von den Erfahrungen ab, die ein Mensch im Laufe seines Lebens macht, und davon, wie er diese bewertet. Die Forschung von Damasio hat viel zum heutigen Kenntnisstand über die Rolle von Gefühlen und körperlichen Signalen bei Bewertungs- und Entscheidungsprozessen beigetragen. So konnte Damasio nachweisen, dass Erfahrungen emotional bewertet und im somatosensiblen Cortex gespeichert werden (1994, S. 251). Dieses erfahrungsbasierte emotionale Bewertungssystem dient als eine Art Befindlichkeitsdetektor und signalisiert, ob uns eine Situation gut tut oder nicht (s. Kap. 3.4). Menschen, die einen guten Selbstzugang haben, besitzen ein ausgeprägtes Selbstgefühls für ihre Empfindungen und wissen meist sehr genau, was sie wollen, was zu ihnen passt und was nicht. Diese Erkenntnisse der modernen Hirnforschung bilden die Grundlage für das ZRM-Ablaufmodell, den sogenannten Rubikon-Prozess.

3.3 Der Rubikon-Prozess

Das ZRM orientiert sich in seinem Ablauf am Rubikon-Modell von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990). In der ursprünglichen Form handelt es sich dabei um ein vierstufiges Modell, das aus motivationspsychologischer Sicht beschreibt, welche Reifungsstadien ein Wunsch durchlaufen muss, bis der betreffende Mensch soweit motiviert ist, dass dieser Wunsch zum Ziel wird, mit Willenskraft verfolgt und schließlich aktiv in Handlung umgesetzt wird (Storch & Krause, 2002, S. 57).

Heckhausen wählte für die Hürde vom Motiv zur Handlung den Begriff Rubikon. Dies tat er in Anlehnung an Julius Cäsar, der im Jahr 49 v. Chr. mit den Worten „alea jacta est“ (deutsch: der Würfel ist gefallen) mitteilte, dass er nach einer Phase des Abwägens den Entschluss gefasst habe, den Fluss Rubikon zu überschreiten, um Rom anzugreifen. Die Rubikon-Metapher wurde gewählt, um anschaulich das Grundproblem der Motivation darzustellen, nämlich den Übergang von der Absicht, etwas zu tun, zur Umsetzung der Absicht in zielrealisierende Handlung zu schaffen (Storch, Krause, Küttel, 2007, S. 290).

Grawe (1998) kritisierte an dem Modell, dass es in seiner Beschreibung erst bei bereits bewusst wahrgenommenen Motiven ansetze. Das Modell mache jedoch keine Aussage darüber, welche unbewussten Bedürfnisse möglicherweise zu dem bewusst wahrgenommenen Motiv geführt haben. Storch & Krause (2002) haben die Anregungen von Grawe aufgenommen und das Modell um eine dem Motiv vorgelagerte Phase, die des

unbewussten Bedürfnisses, erweitert. Aufgrund der Forschungsergebnisse aus Neurowissenschaften und Motivationspsychologie ist davon auszugehen, dass die Grundlagen für die Motivbildung in unbewusst vorgelagerten Prozessen liegen. Kuhl (2001) nimmt an, dass jedem bewusst gewordenen Motiv ein unbewusster „Bedürfniskern“ (S. 553) zugrunde liege, der handlungsleitend sein könne und deshalb in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden sollte.

Der Rubikon-Prozess im ZRM-Training

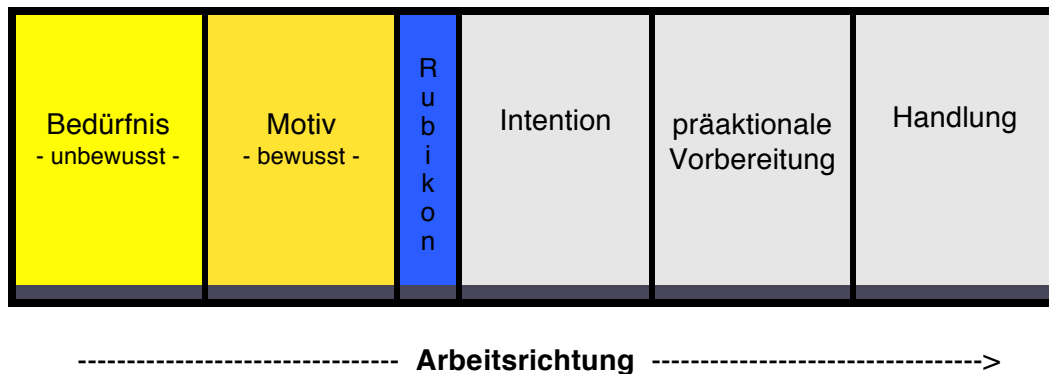


Abb. 2: Der Rubikon-Prozess (vgl. Storch & Krause 2007, S. 65)

In seiner heutigen Form beschreibt der Rubikon-Prozess fünf Stadien. In seiner Arbeitsrichtung folgt das ZRM-Training diesen fünf Stadien und beginnt mit dem **Bedürfnis**. In der Rubikon-Terminologie unterscheiden sich Bedürfnisse von Motiven im Ausmaß ihrer Bewusstheit. Bedürfnisse sind demnach unbewusst vorhandene Antriebe und Wünsche, während von einem **Motiv** dann gesprochen wird, wenn das vorher unbewusste Bedürfnis bereits bewusst wahrgenommen wurde und sprachlich mitgeteilt werden kann (Krause & Storch, 2010, S. 19). Durch die Synchronisierung von unbewussten und bewussten Inhalten kommt es zu einer verstärkten Willensbildung. Aus dem Abwägen wird ein klares Wollen, und der Rubikon wird überschritten.

In diesem Stadium der **Intention** befinden sich Menschen in einer völlig anderen Verfassung als in den ersten beiden Phasen des Rubikon-Prozesses. Durch ein starkes positives Gefühl wird das Motiv zur festen Absicht („alea jacta est“), das eigene Ziel in Handlung umzusetzen (Storch & Krause, 2007, S. 71). Menschen in diesem Zustand wissen sehr genau, was sie wollen und was ihnen gut tut.

Für manche Menschen genügt bereits dieser Schritt zur Intention, um ihr Ziel in Handlung umzusetzen. Häufig jedoch reicht die Intentionsbildung hierzu noch nicht aus, obwohl ein starker Wille für eine Verhaltensänderung vorliegt. Der Grund kann sein, dass das neue Verhalten noch sehr instabil ist und die Person leicht in alte, nicht zielführende Handlungsmuster zurückfällt. In der Sprache der Neurobiologie: Es wurden noch keine hinreichend gebahnten neuronalen Netze gebildet. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Mitarbeiter ab sofort bei Beschwerden von Kunden „ruhig und gelassen“ bleiben will, er aber nach kurzer Zeit und erst recht in Stresssituationen wieder in das alte Ärgermuster zurückfällt. Damit die angestrebte Veränderung also stabil bleibt, wer-

den in der Phase der **präaktionalen Vorbereitung** diverse Maßnahmen getroffen, um das Zielnetz der „Ruhe und Gelassenheit“ auf unterschiedlichen Ebenen weiter zu festigen.

Am Ende des Rubikon-Prozesses steht die konkrete **Handlung**. Nach einer Phase der Handlungsplanung in der präaktionalen Vorbereitung wird mit dem zielrealisierenden Handeln begonnen. Der Schritt in die Handlung führt zu mehr Praxisnähe und Alltags-tauglichkeit. Hier geht es darum, den ganzen Prozess in einer Rekapitulation zu durch-laufen, zusammenzufassen, zu symbolisieren und abzusichern (ebd. S. 78 f).

Im Zusammenhang mit Selbstzugang befasst sich die vorliegende Arbeit in erster Linie mit den ersten beiden Stadien des Rubikon-Prozesses: dem unbewussten Bedürfnis und dem bewussten Motiv. In diesen Stadien werden die zum Teil unbewussten Res-sourcen des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses (Selbst) aktiviert und dem Be-wusstsein zugänglich gemacht. Der Zugriff auf die unbewussten Bedürfnisse erfolgt im ZRM-Training über die Arbeit mit Bildern (s. Kap. 3.5 u. 4.). Das verwendete Bildmate-rial stimuliert Ressourcen des Unbewussten und löst eine somato-emotionale Reaktion aus, die über sogenannte somatische Marker bewusst wahrnehmbar ist (Krause & Storch, 2010).

3.4 Somatische Marker als Signale für Selbstzugang

Die somatischen Marker sind das Signalsystem des Unbewussten. Sie teilen sich meist über diffuse Gefühle mit, die anzeigen, wie wir eine Sache oder Situation einschätzen. Den Begriff „somatische Marker“ prägte der Hirnforscher Damasio (1994). Alle wichti-gen Erfahrungen des Lebens werden laut Damasio bewertet und mit einer körperlichen und/ oder emotionalen Reaktion versehen (markiert). Angenehme Erfahrungen mit po-sitiven, unangenehme Erfahrungen mit negativen somatischen Markern. Die somati-schen Marker, positive wie negative, werden von Menschen sehr unterschiedlich wahr-genommen: Bei manchen melden sie sich über Körperempfindungen wie ein mulmiges Bauchgefühl oder als Kloß im Hals, andere wiederum fühlen Schmetterlinge im Bauch. Die somatischen Marker können sich aber auch emotional in Form von Freude, Wut, Trauer, Neugier etc. bemerkbar machen. Deshalb müssten sie genau genommen so-mato-emotionale Marker heißen (Krause & Storch, 2010).

So ergibt sich für jeden Menschen ein individuelles Erfahrungsgedächtnis mit den je-weiligen somato-emotionalen Bewertungen dieser Erfahrungen. Dieses System gilt in der Evolutionsbiologie als ein äußerst wichtiges Überlebenssystem. Es ermöglicht Menschen und Tieren, sich an veränderte Umwelten erfolgreich anzupassen und auf-grund ihres Erfahrungswissens Hypothesen über optimale Verhaltensweisen zu bilden. Wenn das Individuum auf eine neue Situation trifft, dann wird das emotionale Erfah-rungsgedächtnis innerhalb von ca. 200 Millisekunden nach bereits ähnlich erlebten Si-tuationen durchsucht. Ist eine solche Situation gefunden, sendet das Unbewusste um-gehend eine Bewertung der Situation in Form eines somatischen Markers (Krause &

Storch, 2010). Ein positiver somatischer Marker signalisiert: „Gut für dich. Weitermachen!“ Ein negativer somatischer Marker zeigt an: „Schlecht für dich. Meiden!“ Menschen, die ein gutes Selbstgefühl besitzen, registrieren ihre somatischen Marker sehr bewusst und bekommen darüber Zugriff auf die Wahrnehmung ihrer bisherigen Lebenserfahrung. Das ZRM nutzt diese Funktionsweise der somatischen Marker, um Zugriff auf die Wahrnehmung bisher unbewusster Anteile des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses im Selbst zu bekommen.

3.5 Selbstzugang mit ZRM

Ziel des ZRM-Trainings ist die Aktivierung und Entwicklung individueller Ressourcen, um Menschen darin zu unterstützen, ihre Ziele in Handlung umzusetzen. Dabei werden neben den bewussten Motiven, die eine Person verfolgt, insbesondere auch ihre unbewussten Bedürfnisse berücksichtigt. Da sich jedoch das Unbewusste der direkten Kommunikation mit dem Bewusstsein entzieht, nutzt das ZRM die somatischen Marker als Signalsystem des Unbewussten. Durch den Dialog von Motiven und Bedürfnissen über die somatischen Marker bekommen wir (Selbst-) Zugang zu unseren unbewussten Bedürfnissen. Gemäß der Terminologie der PSI-Theorie handelt es sich um den Dialog zwischen dem analytischen Denken des Intentionsgedächtnisses und dem ganzheitlichen Fühlen des Selbst (s. Kap. 2.3).

Damit sich das emotionale Bewertungssystem über die somatischen Marker bemerkbar macht, benötigt es einen Stimulus für das emotionale Erfahrungsgedächtnis (vgl. Krause & Storch, 2010, S. 26). Auf drei zentrale Stimuli für den Selbstzugang mit dem ZRM werde ich im Folgenden näher eingehen:

- die ZRM-Bildkartei
- der ZRM-Ideenkorb
- das ZRM-Motto-Ziel

3.5.1 Die Bildkartei: Der Königsweg zum Selbst

Bilder sind der Königsweg zu unserem Selbst. Sie regen Assoziation, Emotionen und Erfahrungen unseres Extensionsgedächtnisses an. Im ZRM werden Bilder genutzt, um somatische Marker zu aktivieren, die an unbewusste Anteile der Persönlichkeit und der inneren Ressourcen gekoppelt sind.

Storch (2009) bezieht sich in ihren Ausführungen über die Arbeit mit der ZRM-Bildkartei auf die Forschungsarbeiten der Psychoanalytikerin Wilma Bucci: Diese beschreibt in ihrer Theorie der Informations-Codes, dass Bilder eine Mittelstellung zwischen bewusster und unbewusster Ebene einnehmen; „sie sind bewusstseinsfähig und können durch Sprache hervorgerufen werden, können aber auch von unbewusst arbeitenden vor-symbolischen Prozessen hervorgebracht werden“ (ebd. S. 198).

In der PSI-Terminologie heißt dies, dass Bilder unbewusst mit dem EG und bewusst mit dem IG verarbeitet werden können. Es ist also möglich, von der bewussten Sprache aus über die Arbeit mit Bildern eine Verbindung zu unbewussten Prozessen im Selbst (EG) herzustellen. Umgekehrt kann man von der Wahrnehmung der somatischen Marker über die Arbeit mit Bildern eine Verbindung zu den bewussten sprachlich-analytischen Prozessen des IG herstellen.

Diese Mittelstellung von Bildern zwischen dem EG und dem IG macht sich das ZRM zunutze, um Menschen über Bilder darin zu unterstützen, Zugang zu den eigenen Ressourcen im Selbst zu bekommen, die ihnen helfen, das, was sie wollen, in die Tat umzusetzen. In ihrer Wirksamkeitsstudie „Psychotherapie im Wandel“ kommen Grawe et al. (1994) zu dem Ergebnis, dass Ressourcenaktivierung, also die Mobilisierung von Stärken, einer der stärksten Faktoren bei der Generierung von Therapieerfolg ist.

Ausgehend von diesen wissenschaftlichen Grundlagen, weist die Arbeit mit Bildern im ZRM folgende Besonderheiten auf (Krause & Storch 2007, S. 161):

- Die Bilder sind bewusst so ausgewählt, dass sie konsequent auf die Aktivierung von positiven Ressourcen abzielen. Die Annahme ist, dass bei der Auswahl eines Bildes unbewusste Projektionsvorgänge beteiligt sind, die bei der anschließenden Ideenkorb-Übung (Kap. 3.5.2) in Erscheinung treten. Die Aufforderung an den Teilnehmer ist, sich „absichtslos“ jenem Bild zuzuwenden, das ihn am meisten positiv anspricht.
- Die Auswahl und spätere Auswertung der Bilder erfolgt nicht mit dem analytischen Denken des IG, sondern mittels der oben genannten somatischen Marker.
- Die Interpretation und Bedeutung der Bilder ist nicht für jeden gleich und unterliegt auch nicht der Deutungshoheit eines Experten, sondern ist sehr individuell und entspricht den Assoziationen und der Deutung desjenigen, der das entsprechende Bild ausgewählt hat.

3.5.2 Der Ideenkorb

Beim ZRM-Ideenkorb geht es darum, die Botschaften aus dem Unbewussten (EG), also die Assoziationen zum Bild, die die Bildauswahl zutage gebracht hat, zu entschlüsseln, bewusst zu machen und in Sprache zu fassen. Wie schon an verschiedenen Stellen dieser Arbeit beschrieben, sind unsere Bedürfnisse überwiegend unbewusst und in einer nichtsprachlichen Form in unserem Selbst abgespeichert. Durch die vorhergehende Bildauswahl wurden positive somatische Marker ausgelöst. Diese Signale aus dem Unbewussten sollen nun aus dem nicht sprachlichen (impliziten) Gedächtnis (EG) in das sprachliche (explizite) Gedächtnis (IG) überführt und mit Bedeutung versehen werden. Für diesen Übersetzungsprozess gibt es im ZRM den sogenannten Ideenkorb.

Es handelt sich dabei um ein kreatives Verfahren, das die Ideen von „Fremdgehirnen“ für die Generierung von Assoziationen zum Bild nutzt. Fremdgehirne sind die Gehirne der übrigen Teilnehmer/innen der ZRM-Trainingsgruppe. Der Ideenkorb wird immer dann eingesetzt, wenn Teilnehmer/-innen gute, konstruktive Ideen brauchen und hier-

für die Unterstützung der Gruppe wünschen. Der Ideenkorb wird mit Begriffen gefüllt, also sprachlichen Assoziationen, die den Teilnehmern im Zusammenhang mit den Bildern einfallen. Alle als nützlich bewerteten Begriffe ermöglichen es dem Einzelnen dann, in der Summe mit den eigenen Ideen eine tiefere Vorstellung zu entwickeln, worin das Thema der eigenen aktuellen Lebenssituation besteht. Diese Auswahl an Begriffen bildet das Grundmaterial für die Formulierung eines eigenen Motto-Ziels.

3.5.3 Mit dem Motto-Ziel über den Rubikon

Bei den sogenannten Motto-Zielen (Storch, 2009) handelt es sich um einen Zieltypus, der weniger auf das konkret messbare Verhalten abzielt (z. B. „Ich führe täglich drei Kundengespräche“), sondern vielmehr auf die innere Verfassung des Zielsetzenden (z. B. „Mit Lust gestalte ich meinen Tag“). Bei diesem Zieltypus werden die Ziele auf der Basis von persönlichen Werten und Gefühlen des Selbst entwickelt. Verhaltensziele werden auf der bewussten Ebene im Intensionsgedächtnis gebildet, Motto-Ziele hingegen beziehen die unbewussten Bedürfnisse, Erfahrungen und persönlichen Werthaltungen des Selbst in die Zielbildung mit ein. Mit dem ZRM werden diese Ressourcen des Extensionsgedächtnisses systematisch über die Arbeit mit Bildern angesteuert. Die dadurch ausgelösten positiven Affekte steigern die Motivation, das Motto-Ziel in Handlung umzusetzen und den Rubikon zu überschreiten. Die Handlungsenergie der intuitiven Verhaltenssteuerung, die zur Überquerung des Rubikon nötig ist, wird aus dem Selbst bezogen. Im Rubikon-Prozess werden die zum Teil unbewussten Bedürfnisse des Selbst bewusst gemacht und über den Dialog mit dem Intensionsgedächtnis in sprachlicher Form als handlungswirksames Motto-Ziel formuliert.

Mit der PSI-Theorie hat Kuhl die Theorie dafür geliefert, wie die Einbeziehung des Selbst in die Zielbildung „funktionieren“ kann. Das ZRM von Storch und Krause bietet hierfür die Methode und das „Handwerkszeug“, um die Interaktion der vier Funktionssysteme zu fördern, die Ressourcen des Selbst in die Zielbildung zu integrieren und Handlungsenergie für die Zielumsetzung zu aktivieren. Wie dies konkret erfolgen kann, ist Gegenstand des folgenden Praxisteils.

4. Praxisteil

Im Folgenden stelle ich ein Trainingskonzept für Führungskräfte vor, das ich auf Basis von PSI und ZRM entwickelt habe. Da es mir in erster Linie um den Aspekt Selbstzugang geht, also darum, Wege aufzuzeigen, wie Menschen in meinen Seminaren Zugang zu ihren Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten bekommen, konzentriere ich mich bei der Darstellung in erster Linie auf die Phasen eins (Bedürfnis) und zwei (Motiv) im Rubikon-Prozess.

4.1 Ein Trainingskonzept für Führungskräfte zur Verbesserung des Selbstzugangs mit ZRM

Die Fragen, mit denen Führungskräfte in meine Seminare oder Coachings kommen, sind u. a.:

Wie schaffe ich es, mich nicht mehr so sehr unter Druck setzen zu lassen?

Wie komme ich von der Fremd- zu mehr Selbststeuerung?

Wie erreiche ich eine ausgewogene Work-Life-Balance?

Wie führe ich richtig?

Wie erreiche ich mehr Selbstbewusstsein und innere Sicherheit?

Wie verbessere ich mein „Standing“ in schwierigen Führungssituationen?

Wie bleibe ich auch unter Druck gelassen?

Wie motiviere ich mich und meine Mitarbeiter?

Viele Führungskräfte haben bereits Bücher über moderne Führung und Selbstmanagement gelesen oder das ein oder andere Führungsseminar besucht. Sie haben dabei festgestellt, dass ihnen viele der dort angebotenen Problemlösungen schon vorher klar waren: Prioritäten anders setzen und nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sortieren, Sport treiben, etwas für die Gesundheit tun, öfter mal „Nein“ sagen, ein klärendes Mitarbeitergespräch führen etc. An Wissen und guten Vorsätzen mangelt es den meisten also nicht. Dennoch werden solche Vorsätze oft nur halbherzig umgesetzt oder nach kurzer Zeit wieder verworfen.

Im Unterschied zu vielen Trainings, bei denen Veränderungen ausschließlich auf der Verhaltensebene eingeübt werden, konzentriert sich das ZRM-Training zunächst auf den Aufbau einer individuellen inneren Haltung (Phase 1 und 2 im Rubikon-Prozess). Dabei werden mit Hilfe der somatischen Marker die unbewussten Wünsche und Bedürfnisse aufgespürt. Diese nun bewusst gewordenen Bedürfnisse und Ziele werden in sprachliche Begriffe übersetzt, die anschließend als handlungswirksames Motto-Ziel formuliert werden. Das mit positivem Affekt aufgeladene Motto-Ziel ermöglicht den Sprung über den Rubikon und wird in den sich anschließenden Phasen zielwirksam in Handlung umgesetzt. Die Kraft zum Handeln schöpfen wir aus der inneren positiven Haltung, aus dem Selbst. Um an diese Kraft zu gelangen, brauchen wir Selbstzugang.

Wie gelingt diese Entdeckungsreise zum Selbst? Anhand eines mehrstufigen Ablaufprozesses werde ich darstellen, wie ich Führungskräfte in meinen Coachings und Seminaren auf Basis von Grundannahmen der PSI-Theorie und Elementen aus dem ZRM-Training darin unterstütze, mehr Selbstzugang zu ihren inneren Ressourcen zu bekommen. Dabei verzichte ich auf die Darstellung der kompletten Abfolge des ZRM-Trainings und beschränke mich auf den Teil Selbstzugang in den ersten beiden Phasen des Rubikon-Prozesses. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Schilderung eines konkreten Falls aus meiner Coachingarbeit.

4.1.1 Fokussierung auf das eigene Thema

Beim Betreten des Seminarraums werden die Teilnehmer/-innen gebeten, ihre aktuellen Führungsthemen und die Fragen, mit denen sie in dieses Seminar gekommen sind, auf Karten zu schreiben und an Pin-Wänden aufzuhängen. Außerdem möchte ich von den Teilnehmern wissen, mit welcher Motivation sie ins Seminar gekommen sind. Die Beweggründe sind bei firmeninternen Seminaren sehr unterschiedlich: Einige Teilnehmer wurden von ihren Chefs geschickt und sind eher skeptisch. Andere haben sich selbstinitiativ zu dieser Veranstaltung angemeldet und ganz konkrete Fragen und Themen mitgebracht.

4.1.2 Fantasiereise durch wichtige Stationen des Lebens

Den Einstieg für den „Selbstzugang“ bildet eine Entspannungsübung, bei der die Teilnehmer/-innen gebeten werden, sich in einer angeleiteten Fantasiereise (siehe Anhang) durch ihre unterschiedlichen Lebensphasen führen zu lassen und zu sehen, was sie in dieser Zeit über gute Führung gelernt haben. So kommen sie schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Seminar in Kontakt mit positiven Erfahrungen und den inneren Bildern ihres emotionalen Erfahrungsgedächtnisses. Die Reise beginnt in der Kindheit, führt durch die Jugendzeit, kommt zur Ausbildungs- bzw. Studienzeit, geht über zu den ersten Berufsjahren und endet schließlich in der aktuellen beruflichen Lebenssituation.

Die Kernfrage zur jeweiligen Lebensphase lautet: „Was habe ich in dieser Zeit von wem über gute Führung gelernt?“ Die „Führungsideale“ können aus den verschiedensten Kontexten stammen: Eltern, Großeltern, Geschwister, Jugendidole, Politiker, Schauspieler, Freunde, Sänger, Manager, Fantasiefiguren, Roman- oder Comic-Helden. Gefragt ist hier, wer auch immer in dem, was er sagte oder tat, beeindruckend, vorbildlich oder nachahmenswert erschien. Diese Übung erinnert an die Arbeit mit sogenannten „Wunschelementen“ (Storch & Riedener, 2005), fokussiert aber mehr auf die Erfahrungen mit den Figuren als auf idealisierte Wunschelemente.

4.1.3 Mein Vorbild: Das eigene Führungsideal finden

Auf dem sich anschließenden Spaziergang tauschen sich die Teilnehmer/-innen in strukturierten Interviews in Kleingruppen über ihre Erfahrungen aus, an die sie sich auf ihrer gedanklichen Reise durchs Leben erinnert haben. Die Gruppenbildung wird dabei nicht dem Zufall überlassen, sondern in einem strukturierten Verfahren vom Trainer angeleitet. Für die Interviews erhalten die Teilnehmenden folgende Instruktion ausgehändigt:

Jeder von Ihnen wird gleich in einem zehnminütigen Interview von zwei Partnern zu seinen Erlebnissen befragt.

Tipps für die Interviewer im Handout:

- *Konzentrieren Sie sich ganz auf den Partner und lassen Sie ihn in Ruhe seine Geschichte erzählen.*
- *Bewerten Sie nicht die Aussagen Ihres Interviewpartners.*
- *Machen Sie genaue Notizen und achten Sie auf gute Zitate.*
- *Seien Sie wirklich neugierig und stellen Sie Fragen:*
 - *Wer hat Sie in dieser Zeit ganz besonders begeistert?*
 - *Was genau ist damals geschehen?*
 - *Was haben Sie dabei empfunden?*
 - *Was haben Sie daraus für sich gelernt?*

Bitte bringen Sie für den anschließenden Austausch im Plenum mit:

- *Ihr Führungsideal*
- *eine Erfahrung, bei der Sie etwas über gute Führung gelernt haben*
- *einen Gegenstand, der symbolhaft für das eigene Lernthema steht*
- *Ihre Notizen aus dem Interview*

Diese besondere Form des „wertschätzenden Interviews“ (vgl. zur Bonsen, 2001) durch ein verstehendes Gegenüber führt dazu, dass das Selbst der Teilnehmer/-innen schon in einer sehr frühen Phase des Seminars aktiviert wird. Dies geschieht dadurch, dass sich die Teilnehmer/-innen verstanden fühlen und die Möglichkeit bekommen, ihre Gefühle oder andere persönliche Zustände auszudrücken. Kuhl spricht in diesem Zusammenhang von Selbsta Ausdruck und nennt dies die früheste Funktion des Selbst, d. h. „die starke Vernetzung des Selbst mit Gefühlen und dem autonomen Nervensystem“ (Storch, Kuhl, 2012, S. 77). So entsteht ein Signalsystem, das zum Auffinden bedeutsamer Erinnerungen und zum Auswerten von Rückmeldungen genutzt wird. Die somatischen Marker bilden dieses Signalsystem. Sie werden auf der Fantasiereise spürbar, wenn sich die Person an für sie bedeutsame Menschen oder Führungserfahrungen erinnert. Im darauf folgenden Interview werden diese Erfahrungen verbalisiert.

Interessanterweise höre ich bei dem sich anschließenden Erfahrungsaustausch von manchen Teilnehmern, dass sie auf ihrer Fantasiereise auch an negative Situationen gedacht haben, die negative somatische Marker in ihnen auslösen. Es handelt sich also um Erfahrungen, die sie mit Personen verbinden, welche sie ganz und gar nicht zum Vorbild haben wollen. Sie berichten von Menschen, die sie verunsichert oder ihnen Angst gemacht haben. Solange dieser negative Affekt die Person im Objekterkennungssystem gefangen hält, ist der Selbstzugang blockiert. Um aus diesen negativen Erfahrungen lernen zu können und sie ins Selbst zu integrieren, muss diese Blockierung aufgelöst, d. h. der negative Affekt herabreguliert werden. Die im ZRM erworbene Selbstmanagementkompetenz der Affektregulation durch Selbstberuhigung (Kuhl, 2001, S. 174) geschieht im Training u. a. durch die Aktivierung von positivem Affekt, ausgelöst durch die somatischen Marker bei der Bildauswahl.

Umgekehrt erlebe ich Teilnehmer/-innen, die negative Gefühle und Erlebnisse nicht an sich heranlassen. „Ich schlafe gut“, sagen sie oder „Ein Indianer kennt keinen

Schmerz.“ Diese Führungskräfte müssen lernen, den negativen Affekt und zum Teil auch schmerzhaft Erfahrungen zuzulassen und zu spüren. Wenn das Selbst die Gelegenheit nicht nutzt, aus Fehlern oder schmerzhaften Erfahrungen zu lernen und sich mit negativem Affekt zu konfrontieren und ihn auszuhalten, dann verflacht es mit der Zeit. Das bedeutet: Die Selbstentwicklung wird beeinträchtigt, da das Selbstsystem nicht an der Bewältigung des negativen Affekts beteiligt ist (Kuhl, 2001, S. 742). Diese Menschen besitzen z. B. die Fähigkeit, alles Unangenehme oder Schmerzhaftes von sich wegzuschieben, um sich nicht damit auseinandersetzen zu müssen – eine Fähigkeit, um die sie manch einer beneidet, der Schwierigkeiten damit hat, sich aus Problemschleifen zu lösen, und Gefahr läuft, immer wieder im Entdecken von Unstimmigkeiten (OES) steckenzubleiben.

Wer hingegen die Fähigkeit besitzt, negativen Affekt herauf- oder herabzuregulieren, also negative Gefühle auszuhalten oder sich selbst zu beruhigen, der besitzt eine bedeutende Selbststeuerungskompetenz. Im weiteren Verlauf des Trainings kommt es immer wieder vor, dass Teilnehmer - insbesondere in der präaktionalen Phase - von aktuell belastenden Fällen berichten. Durch einen wertschätzenden Umgang und behutsames Fragen können sich die Teilnehmer/-innen im Seminar darin üben, auch negative Affekte auszuhalten und sie ins Selbst zu integrieren.

Hilfreiche Fragen können u. a. sein:

- *Warum empfinden Sie so?*
- *Warum ist das so wichtig für Sie?*
- *Wie wirkt das auf Sie?*
- *Was fühlen Sie dabei?*
- *Was ist Ihr Beitrag in dieser Sache?*

4.1.4 Bildauswahl mit einer modifizierten Bildkartei für Führungskräfte

Bei der Bildauswahl arbeite ich mit einer modifizierten Bildkartei, die ich speziell für Führungskräfte erstellt habe. Die Bilder greifen in verstärktem Maße Motive auf, die das Thema Führung im weitesten Sinne abbilden. Die Kriterien für die Auswahl der Bilder für die Bildkartei entsprechen ansonsten den ZRM-Kriterien der Ressourcenorientierung. Hier eine kleine Auswahl der verwendeten Bilder incl. damit häufig assoziierten Begriffen:



Vertrauen



Orientierung bieten



Schutz geben



Verantwortung übernehmen



Harmonie



Leidenschaft



anführen



Richtung weisen

4.1.5 Mit dem Ideenkorb das Führungsbild erkunden

Das Format des Ideenkorbs gestaltet sich folgendermaßen: Zunächst werden Kleingruppen in neuer Zusammensetzung gebildet. Die Gruppenbildung wird auch hier strukturiert angeleitet. Eine Person, die sog. Hauptperson der jeweiligen Gruppe, legt ihr Bild auf den Boden, die anderen Teilnehmer/-innen verbalisieren Begriffe oder Halbsätze, die sie mit dem Bild assoziieren. Wichtig dabei ist, dass die Begriffe allesamt positiv formuliert, also ressourcenorientiert sind, denn sie sollen die unbewussten Ressourcen aktivieren. Eine weitere Person, die sog. Hilfsperson, protokolliert alle Assoziationen der Gruppe und überwacht die Einhaltung der Zeit für die Gruppenarbeit. Zum Abschluss des Ideenkorbs liest die Hilfsperson noch einmal das Protokoll vor. Beim Zuhören entstehen häufig noch ganz andere, neuartige Ideen, die dann zum Ideenkorb hinzugefügt werden.

4.1.6 Mit der Affektbilanz die Signale des Selbst erkennen

Bei der anschließenden Übung, der sog. Affekt- oder Gefühlsbilanz, geht es darum, jene mittels Ideenkorb herausgearbeiteten Begriffe und Assoziationen zu bewerten, die die Gruppe und die Hauptperson im Zusammenhang mit ihrem Bild hervorgebracht haben. Diese Bewertung findet nicht mit dem analytischen Verstand des Intentionsgedächtnisses, sondern ausschließlich auf Basis des Gefühls bzw. der somatischen Marker statt. Aufgabe der Hauptperson ist es, nur diejenigen Begriffe auszuwählen, auf die sie ausschließlich mit einem starken positiven somatischen Marker reagiert. Der neurobiologische Hintergrund hierfür ist, dass es im Gehirn, vereinfacht ausgedrückt, zwei getrennte Regelkreise für somatische Marker gibt. Positive somatische Marker reagieren auf angenehme Reize und führen zu einer mobilisierenden, aktivierenden Reaktion im Belohnungszentrum des Gehirns. Negative somatische Marker hingegen reagieren auf unangenehme Reize und führen zu einer Vermeidungsreaktion im Bestrafungszentrum des Gehirns (Krause & Storch, 2010, S. 23). Für die Überquerung des Rubikon ist die Aktivierung von positivem Affekt, also die Stimulation des Belohnungszentrums entscheidend. Deshalb ist bei der Bewertung der Begriffe darauf zu achten, dass sie – auf einer Skala von 0 bis 100 – einen intensiven positiven somatischen Marker von mindestens 70 auslösen und einen negativen somatischen Marker von 0 (ebd. S. 28).

4.1.7 Formulierung eines Motto-Ziels

Entsprechend des Ablaufs im Rubikon-Prozess sieht der Weg zur Bildung von Motto-Zielen im ZRM wie folgt aus: Die Teilnehmer/-innen des Trainings suchen sich zu ihrem aktuellen Thema, das sie verändern wollen, aus der modifizierten Bildkartei für Führungskräfte ein Bild heraus, das sie am stärksten anspricht, und sammeln im Ideenkorb die durch das Bild ausgelösten und in Sprache gefassten Assoziationen und Empfindungen. Die Begriffe aus dem Ideenkorb werden anschließend mit der Affektbilanz bewertet. Nur Begriffe, die mit starkem positivem Affekt aufgeladen sind (positive somatische > 70; negative somatische Marker = 0), kommen für die Formulierung des Motto-Ziels in Betracht. Begriffe, die auch nur im Geringsten einen negativen somatischen Marker aufweisen, werden für die Formulierung des Mottoziels aus den in Kap. 4.1.6 genannten Gründen nicht verwendet.

Für die Formulierung des Motto-Ziels gelten die folgenden drei Kernkriterien (Krause & Storch, 2007, S. 98):

- Das Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein.
- Die Realisierbarkeit dieses Annäherungsziels muss zu 100 Prozent unter eigener Kontrolle stehen.
- Das Ziel muss durch einen deutlich erkennbaren positiven somatischen Marker gekennzeichnet sein.

Das unter Berücksichtigung dieser drei Kernkriterien gefundene Motto-Ziel ist eng mit der subjektiven Bedeutung des Bildes und mit den daran gekoppelten positiven somatischen Markern verbunden. Dieses bewusste Motto-Ziel ist hochkompatibel mit den Bedürfnissen des Selbst und ermöglicht die Überquerung des Rubikon.

4.2 Fallbeispiel aus meiner beruflichen Praxis

Zur Veranschaulichung dieses Trainingskonzepts stelle ich einen konkreten Fall aus meiner beruflichen Praxis als Berater dar. Es handelt sich um einen Coachingprozess, der sich über fünf Sitzungen in einem Zeitraum von sechs Monaten erstreckte: Die zu coachende Person ist erfolgreiche Managerin eines großen deutschen Dienstleistungsunternehmens. Sie wird hier aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes Frau M. genannt. Frau M. ist eine der wenigen Frauen in diesem Unternehmen, die es bis ins Top-Management geschafft haben. Mit Ausdauer, Disziplin und viel Anstrengung hat sie sich über Jahre auf der Karriereleiter hochgearbeitet. Frau M. ist Mitte 40, hat Betriebswirtschaftslehre studiert und ihre Energie stets mit Freude und hohem Engagement in ihren beruflichen Erfolg investiert. Sie ist freundlich und immer perfekt gekleidet. Im Gespräch ist sie zugewandt; sie ist eine gute ZuhörerIn. Wenn man ihr Fragen stellt, antwortet sie nicht sofort, sondern denkt zunächst lange nach. Ihre Antwort kommt dann wie geschliffen, beinahe druckreif. Bei diesen durchdachten Formulierungen wirkt sie mitunter distanziert und kühl. Man fragt sich unwillkürlich: Was fühlt sie gerade? Bei ihren Mitarbeitern führt dies dazu, dass einige ihr nicht so recht vertrauen.

Sie habe so einen prüfenden Blick, heißt es. Aufgrund organisatorischer Veränderungen im Unternehmen hat der Druck in letzter Zeit stetig zugenommen. Seit einiger Zeit schläft sie schlecht. Dadurch fällt ihr die Arbeit am nächsten Tag doppelt schwer. Vieles bleibt liegen, sodass sie nun immer öfter Überstunden macht oder einzelne Vorgänge zur Bearbeitung mit nach Hause nimmt. Für ihren Freund hat sie kaum noch Zeit. Um dieser Stressspirale zu entkommen, hat sie sich entschieden, ein Coaching zu machen. Sie möchte wieder zu Kräften kommen, sich wohl in ihrer Haut fühlen und ihre aktuelle Situation mit Unterstützung eines Coaches überdenken und verbessern.

Auf ihrer Fantasiereise begegnen ihr ganz unterschiedliche Personen in den einzelnen Lebensphasen. Meistens sind es real erlebte Personen in ihrem persönlichen Umfeld. Idole aus Filmen oder Politik hatte sie nie. Am nachhaltigsten hat ihre Großmutter sie beeindruckt. Diese war bereits während ihrer frühen Kindheit ihr großes Vorbild. So wie die Großmutter wollte sie auch sein: ruhig, besonnen, selbstbewusst und warmherzig, ausgeglichen, klar, ehrlich und interessiert an anderen. Auch als Führungskraft denkt Frau M. heute noch oft an sie und fragt sich manchmal, wie sie wohl in einer bestimmten Situation reagiert hätte.

An ein Erlebnis, bei dem sie viel über gute Führung gelernt hat, erinnert sich Frau M. besonders gern: „Wir stehen gemeinsam in der Küche und backen einen Kuchen“, erzählt sie. „Großmutter hat mir die Zutaten für den Kuchen bereitgestellt und sagt mir sehr klar, fast anweisend, aber dabei freundlich und liebevoll, wie ich die Zutaten zu verwenden habe. Ich empfand das gar nicht streng“, sagt sie. „Wir hatten viel Spaß zusammen, haben viel gelacht. Ich wusste bei ihr immer, woran ich war, und trotzdem hatte ich viel Raum, Dinge selbst auszuprobieren. Am Ende schoben wir den Kuchen gemeinsam in den Ofen, und mein Gesicht war mit Marmelade und Puderzucker verschmiert. Das sah lustig aus.“

Als Gegenstand, der symbolhaft für ihr Lernthema steht (vgl. Handout S. 19), wählt sie drei Frühstücksmarmeladengläschen. Sie sagt: „Ich möchte mehr Leichtigkeit in mein Leben bekommen und mit Spaß gemeinsam mit meinen Mitarbeitern unsere Ziele erreichen.“ Lachend fügt sie hinzu: „Wenn ich gut drauf bin, dann ist Führung für mich wie Kuchenbacken - und das kann ich gut.“

Bei der anschließenden Bildauswahl, entscheidet sie sich für das Bild einer Sennerin in den Tiroler Alpen. Das Bild stammt nicht aus meiner Bildkartei, sondern aus ihrem letzten Urlaub in Tirol. „Das Bild gefiel mir so gut, da habe ich es mir einfach gekauft.“

Der Ideenkorb bringt folgende Ergebnisse: bodenständig, verwurzelt sein, heimatliebend, gesund, kraftvoll, zupackend, freundlich, liebt das Leben, klare, saubere, gesunde Luft, Freiraum, Freiheit, Zeit für sich haben, Ruhe, Selbstbewusstsein, in einer festen Gemeinschaft leben, mit anderen zusammen sein, von vertrauten Menschen umgeben sein, verbunden sein, Verantwortung übernehmen, klarer Aufgabenbereich, attraktiv sein, sexy, geschmackvoll gekleidet.

Da im Coaching, außer der Person des Coaches, unmittelbar keine weiteren Fremdgehirne zur Verfügung stehen, beauftrage ich Frau M., ihr Bild dem Partner, Freunden und anderen Personen ihres Vertrauens vorzulegen, ihre Ideen zu notieren und zur nächsten Sitzung mitzubringen.

In der anschließenden Affektbilanz reagiert sie mit einem starken positiven Affekt auf die Begriffe: Ruhe, Freiraum, gute Freude, vertraute Menschen, Heimat, Klarheit. Daraus formuliert sie ihr Motto-Ziel: „Aus der Tiefe meines Herzens baue ich mir mein Heim auf dem Gipfel meines Lebens.“

Vor einiger Zeit erhielt ich einen Anruf von Frau M. Kurz nach unserem letzten Treffen hatte sie den Job ihres Lebens angeboten bekommen. Nach vielen Abstimmungsgesprächen und anstrengenden Verhandlungen hatte sie eine Woche vor dem Anruf endlich die definitive Zusage erhalten. Drei Tage später sagte sie den Traumjob ab. „Die Entscheidung ist mir nicht leicht gefallen“, erzählte sie mir am Telefon, „aber mein Bauchgefühl war dagegen.“ Ihr war bewusst geworden, dass sie ihre aktuelle Arbeitsstelle, nachdem sie soviel Energie in den Aufbau ihres Bereichs gesteckt hatte, jetzt nicht „loslassen“ konnte und wollte. Ihre Entscheidung fiel eindeutig aus, trotz der vielen guten und rationalen Gründe, diese einmalige Gelegenheit zu nutzen, und trotz des verständnislosen Kopfschüttelns ihrer Kollegen und Vorstände. Bei unserem nächsten Treffen bekräftigte sie die Richtigkeit ihrer Entscheidung noch einmal.

Mit dem Wissen um die Bedürfnisse und Motive von Frau M. im ZRM-Prozess wird nachvollziehbar, wie es zu ihrer Entscheidung kam, die neue Arbeitsstelle nicht anzunehmen:

- Gemäß ihrem inneren Bild von vorbildlicher Führung, wie sie es von ihrer Großmutter gelernt hatte, widerstrebte es ihr zutiefst, angefangene Dinge nicht zu Ende zu führen. Sie hatte ihre aktuelle Stelle erst vor knapp einem Jahr begonnen und war gerade dabei, ihren Bereich aufzubauen.
- Der Wechsel auf die neue Stelle hätte bedeutet, sich von den vertrauten Mitarbeitern zu trennen. Sie hätte – aus der Tiefe ihres Herzens – das Gefühl gehabt, die Kollegen/-innen im Stich zu lassen.
- Außerdem führte der Gedanke, an einen anderen Ort zu wechseln, zu großem Unbehagen. Gerade hatte sie begonnen, Wurzeln zu schlagen, heimatliche Gefühle zu entwickeln und sich ein nettes Appartement – ihr Heim – einzurichten. Dies war vielleicht sogar der ausschlaggebende Grund dafür, die angebotene Stelle nicht anzunehmen.

Interessanterweise stand das ursprünglich bewusste Motiv, eine herausfordernde neue Aufgabe anzunehmen, bei ihrer Entscheidung nicht im Vordergrund. Ihre unbewussten Bedürfnisse, die in ihrem Motto-Ziel deutlich wurden, befanden sich im deutlichen Konflikt zu ihrem bewussten Motiv einer einseitigen beruflichen Karriereorientierung. Durch den Selbstzugang hatte sie plötzlich Kontakt zu ihren Empfindungen aus dem somatoemotionalen Erfahrungsgedächtnis, ihrem Selbst. Das Signalsystem der somatischen Marker brachte sie auf die Spur ihrer unbewussten Bedürfnisse. Frau M. ist nach wie

vor sehr leistungsorientiert; sie hat aber gelernt, dass sie besser und gesünder ihre Ziele erreicht, wenn sie dabei ihre Bedürfnisse in ihre Entscheidungsfindung mit einbezieht. Später sagt Frau M.: „Die angebotene Stelle war ein Traumjob. Er kam nur zu früh. Ich hatte gerade begonnen, etwas Neues mit meinen Mitarbeitern aufzubauen, und wollte das Angefangene nicht liegen lassen.“ Lächelnd fügte sie hinzu: „Ein halbfertiger Kuchen schmeckt eben überhaupt nicht, nicht einmal halb so gut.“

Durch das Motto-Ziel und den verstärkten Selbstzugang war es Frau M. möglich, eine komplexe, schwierige und quälende Entscheidungssituation über eine Zeit im Raum stehen zu lassen und sie aus dem inneren Selbst heraus fühlend auszuhalten (Selbstkonfrontation), ohne im negativen Affekt steckenzubleiben (Selbstberuhigung). Dabei konnte sie sich die unterschiedlichen Handlungsoptionen des Intensionsgedächtnisses im Gesamtzusammenhang vor Augen und mit ähnlichen Erfahrungen ihres Selbst abgleichen (Integration). Durch die Klarheit ihres eigenen Selbstbildes und eines Gespürs für die eigenen Bedürfnisse durch das Motto-Ziel konnte sich ein stabiles Selbst entwickeln, getragen von einem Gefühl der inneren Stärke, das jeweils Beste aus der Situation zu machen (Selbstgespür).

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Mit dieser Arbeit wurde der Fragestellung nachgegangen, wie es gelingen kann, Führungskräfte darin zu unterstützen, mit Hilfe von Elementen aus dem ZRM-Training den Zugang zu den eigenen Ressourcen zu fördern und zu entwickeln. Um deutlich zu machen, was im Kontext dieser Arbeit unter Selbstzugang zu verstehen ist, wurde zunächst der Begriff des Selbst erklärt. Im theoretischen Teil wurden die Basismodelle dieser Arbeit, die PSI-Theorie und das ZRM-Modell, vorgestellt.

Anhand der PSI-Theorie wurde gezeigt, wie Selbstzugang, also die Verfügbarkeit unbewusster Anteile der Persönlichkeit, über die Interaktion der vier Funktionssysteme des menschlichen Gehirns gelingen kann. Dabei spielt das Selbst mit seinem enormen Erfahrungsspeicher eine herausragende Rolle.

Das ZRM stellt für diesen Prozess des Selbstzugangs die notwendigen Instrumente zur Verfügung. In erster Linie handelt es sich hierbei um die Arbeit mit einer speziellen Bildkartei und den Ideenkorb. Es wurde ausführlich beschrieben, wie es möglich ist, mit diesen ZRM-Elementen und den somatischen Markern als Signalsystem für unbewusste Ressourcen den Zugang zum Selbst zu bahnen.

Im Praxisteil wurde dargestellt, wie die im Theorieteil eingeführten Modelle in einem Training für Führungskräfte mit den genannten ZRM-Elementen umgesetzt werden. An einem Beispiel aus meiner Coachingpraxis habe ich schließlich beschrieben, wie eine Klientin diesen Prozess durchlaufen hat und welche Auswirkungen der verbesserte Selbstzugang auf ihr Denken, Fühlen und Handeln hatte.

Folgende Erkenntnisse habe ich aus dieser Arbeit und der Beschäftigung mit dem Thema Selbstzugang gewonnen:

- Durch die Arbeit mit der PSI-Theorie und den Einsatz von Elementen aus dem ZRM-Training wurde Selbstzugang ermöglicht. Das Fallbeispiel hat anschaulich gezeigt, dass die im Coaching erzielten Erfolge auch längerfristige Auswirkungen haben. Der Coachee hatte die Kompetenz erworben, auch außerhalb der Coachingsituation Selbstzugang herzustellen (Expertenunabhängigkeit).
- Durch eine gute Kombination von Modellen der Motivationspsychologie und der modernen Hirnforschung ist es möglich, auch jene Menschen zu gewinnen, die psychologischen Verfahren normalerweise eher mit Skepsis begegnen.
- Arbeits- und Lebenszufriedenheit lassen sich nicht voneinander trennen, sondern bedingen einander. Ein guter Selbstzugang als Führungskraft hat automatisch Einfluss auf die innere Haltung auch in anderen Lebenskontexten.
- Menschen, die Zugang zu ihrem Selbst haben und dadurch Zugang zu ihren Wünschen, Bedürfnissen und Gefühlen, sind nicht so leicht von außen manipulierbar. Sie wissen, was sie wollen, und prüfen, ob die an sie gestellten Anforderungen zu ihren eigenen Zielen und Bedürfnissen passen.
- Selbstzugang ist sehr störanfällig. Wenn die Vertrauensbasis im Seminar fehlt, ist der Selbstzugang blockiert. Damit sich das Selbst gut entwickeln kann, ist es wichtig, dass die Teilnehmer im Seminar aufgeschlossen für neue Erfahrungen sind, die sie in ihr Selbst integrieren können. Die transparente, systematische und wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise im ZRM-Training fördert erheblich die Vertrauensbildung. Besonders in der Anfangsphase des Trainings achte ich auf ausreichend Raum für Dialog und gegenseitiges Kennenlernen. Der Austausch nach der Fantasie-reise über Führungsvorbilder ist ein wichtiges Element auch für die Vertrauensbildung.

Ausblick

Der Zugang zum Selbst und seinen unbewussten Ressourcen ist meines Erachtens eine Kernkompetenz von Führungskräften und sollte daher Bestandteil der Qualifizierungsprogramme sein. Besonders in den oftmals komplexen Entscheidungssituationen eines Managers, bei denen es nicht um ein Entweder - Oder geht, sondern darum, aus einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten die passende herauszufiltern, brauchen Führungskräfte Selbstzugang. Wer Zugriff auf die unbewussten Ressourcen seines Selbst mit seinem immensen Erfahrungsspeicher hat, ist denen gegenüber im Vorteil, die Situationen überwiegend aus dem analytischen Denken heraus beurteilen und dadurch in komplexen Managementsituationen schnell überfordert sind.

6. Literaturverzeichnis

Bauer, J. (2005). *Warum ich fühle, was Du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone*. Hoffmann und Campe: Hamburg.

zur Bonsen, M., Maleh, C. (2001). *Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen*. Beltz: Weinheim und Basel.

Damasio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. List: München.

Damasio, A. (2001). *Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins*. List: München.

Erickson, M. (1982). *Die Lehrgeschichten von Milton H. Erickson*. 3. überarbeitete Auflage (1994). Iskopress: Salzhausen.

Frank, G., Storch, M. (2010). *Die Manana-Kompetenz. Entspannung als Schlüssel zum Erfolg*. Piper: München.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. Econ: München.

Grawe, K., et al. (1994). *Psychotherapie im Wandel - von der Konfession zur Profession*. Hogrefe: Göttingen.

Hüther, G. (1997). *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden*. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

Hüther, G. (2001). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

Hüther, G. (2011). *Was wir sind und was wir sein könnten*. S. Fischer: Frankfurt am Main.

Kohut, H. (1979). *Die Heilung des Selbst*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.

Krause, F., Storch, M. (2010). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Die ZRM-Bildkartei in Theorie und Praxis*. Huber: Bern.

Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe: Göttingen.

Kuhl, J. (2009). *Kapitel 2: Eine neue Persönlichkeitstheorie*. Vortragsmanuskript, Online-Veröffentlichung der Universität Basel.
http://www.unibas.ch/fileadmin/www/redaktion/studium/docs/doktoranden_lunch/psi.pdf

Kuhl, J., Alsleben, P., (2009). *Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik*. Sonderpunkt Verlag: Münster.

Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion, Selbststeuerung*. Hogrefe: Göttingen.

Kuhl, J., Scheffer, D., Mikoleit, B., Strehlau, A. (2010). *Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen. Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung*. Kohlhammer: Stuttgart.

Martens, J.-U., Kuhl, J., (2004). *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. Kohlhammer: Stuttgart.

Rauland, M., (2001). *Chemie der Gefühle*. Hirzel: Stuttgart.

Rogers, C. R. (1961). *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus Sicht eines Therapeuten*. Klett-Cotta: Stuttgart.

Spitzer, M., (2002). *Lernen - Gehirnforschung und die Schule des Lebens*. Spektrum: Heidelberg, Berlin.

Storch, M., Krause, F. (2002). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage (2007). Huber: Bern

Storch, M. (2003). *Das Geheimnis kluger Entscheidungen*. Pendo: Zürich. Neuauflage bei Goldmann: München (2008)

Storch, M., Riedener, A. (2005). *Ich packs! Selbstmanagement für Jugendliche. Ein Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Huber: Bern.

Storch, M. et al. (2006). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Huber: Bern.

Storch, M., Krause, F., Küttel, Y. (2007). *Ressourcenorientiertes Selbstmanagement für Lehrkräfte. Das Zürcher Ressourcenmodell ZRM*. Aus: Rothland, M. (Hrsg.). *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf. Modelle, Befunde, Interventionen*. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden (2007)

Storch, M. (2009). *Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation*. Aus: Birgmeier, B. (Hrsg.) (2009). *Coachingwissen*. VS Verlag: Wiesbaden.

Storch, M. (2010). *Machen Sie doch, was Sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt*. Huber: Bern.

Storch, M., Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste*. Huber: Bern.

Tränkle, H. (1985) *Gnothi seauton. Zu Ursprung und Deutungsgeschichte des delphischen Spruchs*. In: Würzburger Jahrbücher für die Altertumswissenschaft, Neue Folge. 11, 1985, S. 19–31. Wikipedia. (2012). Abgerufen am 08.02.2012 unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Gnothi_seauton

Wissenschaftliches Institut der AOK, WIdO (2011). *Burnout auf dem Vormarsch*. Pressemitteilung vom 19.04.2011

7. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die vier zentralen Gehirnsysteme für die Handlungssteuerung.
Hillmann, M. (2011). *EOS-Potentialanalyse*. impart.

Abb. 2: Der Rubikon-Prozess.
Storch, M. & Krause, F. (2007, 4. Auflage). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Huber: Bern. S. 65.

8. Anhang

Fantasiereise für Führungskräfte

- *Nehmen Sie eine bequeme Sitzposition ein.*
- *Sie können die Augen schließen oder geöffnet halten, dann am besten einen bestimmten Punkt fixieren.*
- *In der folgenden Übung geht es darum zu schauen, was Ihre Stärken sind und was Sie von wem in Ihrem bisherigen Leben über gute Führung gelernt haben.*
- *Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie sich vielleicht besonders gut einbringen und etwas für den Erfolg Ihres Teams/ Unternehmens bewirken konnten:*
 - *Was ist da geschehen?*
 - *Wer war dabei?*
 - *Mit welchen Ihrer Stärken haben Sie zu diesem guten Ergebnis beigetragen?*
- *Während Sie noch den Moment dieser angenehmen Erfahrung genießen, begeben Sie sich allmählich in die Vergangenheit, um zu schauen, von welchen Personen Sie etwas über vorbildliches Verhalten erfahren haben, von wem Sie etwas über gute Führung gelernt haben.*
- *Wir beginnen mit Ihrer Kindheit:*
 - *Wer waren die Menschen, an die Sie sich besonders gern erinnern?*
 - *Was haben Sie von ihnen gelernt?*
 - *Welches Verhalten hat Sie damals besonders positiv beeindruckt?*
 - *Wer waren die Personen in Ihrer Kindheit, die für Sie vorbildlich waren?*
 - *Gibt es bestimmte Situationen, die Ihnen in besonders angenehmer Erinnerung geblieben sind?*
- *Begeben Sie sich bitte in Ihre Schul- und Jugendzeit:*
 - *Wer waren da die Menschen, an die Sie sich besonders gern erinnern?*
 - *Was haben Sie von ihnen gelernt?*
 - *Welches Verhalten hat Sie damals besonders positiv beeindruckt?*
 - *Wer waren die Personen in Ihrer Schul- und Jugendzeit, die für Sie vorbildlich waren?*
 - *Gibt es bestimmte Situationen, die Ihnen in besonders angenehmer Erinnerung geblieben sind?*

- *Nun begeben Sie sich bitte in Ihre Ausbildungszeit, Ihre Studienzeit, an Ihren ersten Arbeitsplatz:*
 - *Wer waren die Menschen, an die Sie sich besonders gern erinnern?*
 - *Was haben Sie von Ihnen Vorbildliches über gute Führung gelernt?*
 - *Welches Verhalten hat Sie damals besonders positiv beeindruckt?*
 - *Welche Personen in dieser Zeit waren für Sie vorbildlich?*
 - *Gibt es bestimmte Situationen, die Ihnen in besonders angenehmer Erinnerung geblieben sind?*
- *Nun begeben Sie sich bitte gedanklich an Ihren aktuellen Arbeitsplatz*
 - *Wer sind hier die Menschen, mit denen Sie besonders gern zusammen sind?*
 - *Was beeindruckt Sie an Ihnen und was können Sie von ihnen über gute Führung lernen?*
 - *Gibt es bestimmte Situationen, an die Sie sich besonders gern erinnern?*
- *Wenn Sie jetzt im Bewusstsein Ihrer gesammelten Erfahrungen und Erlebnisse, in denen Sie etwas über gute Führung gelernt haben, noch einmal auf sich selbst schauen: Was von alledem haben Sie für sich übernommen und zu Ihrer eigenen Führungsstärke entwickelt? Was können Sie besonders gut? Was fällt Ihnen besonders leicht?*
- *Während Sie noch in Gedanken schwelgen, kommen Sie bitte langsam zurück in diesen Raum, wo es jetzt weitergeht.*