

## Hilfe zur Umsetzung von Haltungs- oder Verhaltensänderungen mit dem Zürcher Ressourcenmodell ZRM®

Damit die Umsetzung von Vorhaben leichter gelingt, ist es hilfreich, sich Ziele zu setzen. Damit diese Zielsetzung die Wahrscheinlichkeit für die gewünschte Haltung oder Handlung tatsächlich erhöht, sind ein paar Prinzipien zu beachten.

Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause haben an der Uni Zürich das „Zürcher Ressourcen-Modell ZRM®“ entwickelt.

Motivationspsychologische Basis für das ZRM® ist das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer. Dieses Modell wurde von Storch/ Krause erweitert zum Rubikon-Prozess (so genannt zur Unterscheidung vom ursprünglichen vierphasigen Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer). Hier werden zum Entstehen einer Handlung folgende fünf Phasen unterschieden. (vgl. Storch & Krause 2014, S 63ff):

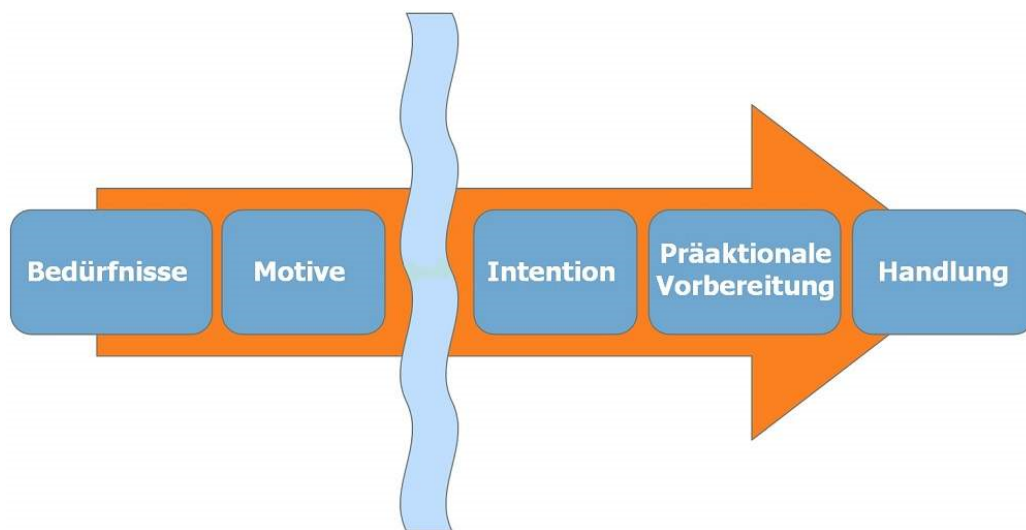


Abbildung entnommen aus: Storch & Krause 2014, S. 65

**1: *Bedürfnis*:** Ein oft unbewusster Wunsch oder ein vages Unbehagen mit der aktuellen Situation. „Irgendetwas ist da, ich weiß nicht recht, was.“

**2: *Motiv*:** Ein ausformulierter Wunsch, der aber noch nicht handlungswirksam ist. „Es wäre schön, wenn...“

Der Übergang von Phase 2 zu drei ist die RUBIKONÜBERQUERUNG!

3: *Intention*: Ein handlungswirksames Ziel. „Ich will wirklich und stelle zur Zielrealisierung Energie bereit. Ich schütze das Ziel gegen Angriffe!“

4: *Präaktionale Vorbereitung*: Sich selbst in die Lage versetzen, zielorientiert zu handeln. „Ich will und ich kann!“

5: *Handlung*: So handeln, dass man darin das gefasste Ziel realisiert. „Ich pack's.“

Der Schritt vom Motiv zur Intention wird als Schritt über den Rubikon bezeichnet, da hier das Abwägen zu Ende ist und ein klares Ziel angestrebt wird.

Damit aus einem Motiv oder Wunsch eine handlungswirksame Intention gebildet werden kann, müssen auch unbewusste Bedürfnisse berücksichtigt werden. Denn einer Intention, die zwar rational sinnvoll erscheint, können unbewusste Bedürfnisse oder bewusste Motive entgegenstehen. In diesem Fall handelt es sich um einen Zielkonflikt, der langfristig oft zugunsten der Bedürfnisse und Motive gelöst wird.

Beim ZRM® wird dieser Sachverhalt bei der Zielformulierung einbezogen. Die Zielformulierungen werden auf ihre emotionale Bewertung hin überprüft. Dies geschieht mit der Affektbilanz.

Bei der Affektbilanz wird berücksichtigt, dass wir, neben dem Verstand als bewusste Instanz, zwei unbewusste Bewertungssysteme haben: das Belohnungs- und das Vermeidungssystem. Diese arbeiten unabhängig von einander. Deshalb kann man ein ambivalentes Bauchgefühl haben. So gibt es Begriffe, die sowohl negativ als auch positiv bewertet werden können. (Neurowissenschaftlicher Hintergrund hierfür ist das „emotionale Erfahrungsgedächtnis“ bzw. Teile des „limbischen Systems“.)

Wenn beide Bewertungen vorliegen, werden auch beide Zentren im Gehirn aktiviert – und das bedeutet, dass sowohl Annäherung (wegen Belohnungsreiz) als auch Vermeidung auf unbewusster Ebene aktiviert werden. Beim Einüben neuer Verhaltensmuster ist das aktive Vermeidungszentrum nun überhaupt nicht hilfreich. Deshalb sollte man das Vorhaben so benennen, dass es eine möglichst hohe positive und eine möglichst geringe (Idealfall=0) negative Reaktion auslöst.

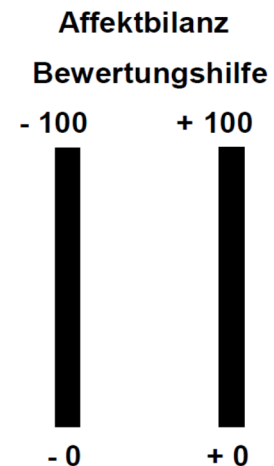
Affekte sind körperliche und psychische Reaktionen, die man spürt oder beobachten kann.

Spontanes Lachen, tieferes Atmen, ein Supergefühl sind positive somatische Marker (Soma=Körper). Das Konzept der somatischen Marker geht auf Antonio Damasio zurück, der für die These steht, dass Körper und Kognition viel enger mit einander verbunden sind, als es die abendländische Philosophie und auch die Psychologie angenommen hatten (vgl. Damasio 2004)

Entgleisen der Mimik, Hochziehen der Schultern, dumpfes Gefühl im Bauch sind Zeichen für negative somatische Marker.

Die Aufgabe besteht also darin, die Ziele so zu formulieren, dass sie nur positive somatische Marker auslösen.

Mit Hilfe der folgenden Grafik können Affektbilanzen erstellt werden. Einfach mit 2 Büroklammern oder anderen Gegenständen (oder einfach im Geiste) die entsprechenden Werte markieren. So können Begriffe z.B. eine Affektbilanz von -30/+60 oder von -80/+50 haben. Hier gibt es kein richtig oder falsch, sondern nur die für euch stimmige Bewertung. Da diese emotionalen Netzwerke sehr schnell sind, muss hier nicht lange überlegt werden! Sobald ihr grübelt, ist der Verstand im Spiel – und der hat bei der Affektbilanz Urlaub.



Nun zur praktischen Umsetzung.

Ein ZRM®-Seminar dauert in der Regel zwei Tage. Es kann natürlich auch in kleineren Einheiten über mehrere Tage verteilt durchgeführt werden. Auch die Anwendung im Coaching ist möglich.

Um tatsächlich eine Übersicht anzubieten, habe ich bei den Schritten nicht die jeweils dahinterstehende Theorie erläutert. Ausführliche Hintergründe finden Sie in dem bereits erwähnten Buch von Storch & Krause (2014).

Der Ablauf des ZRM® kann je nach Fokus und Setting leicht variieren. Hier eine mögliche Reihenfolge der Prozessschritte.

### ***Schritt 1: mein aktuelles Thema: das möchte ich gerne ändern, öfter machen...***

Formulieren Sie, was aktuell für Sie ansteht. In welchem Bereich möchten Sie Veränderung in deinem Leben erleben?

### ***Schritt 2: Bildwahl***

Hier entscheidet nur das emotionale Erfahrungsgedächtnis! Der Verstand hat Urlaub! Welches Bild spricht Sie an, bei welchem Bild spüren Sie, dass es Ressourcen (Kraftquellen, positive Gefühle, eventuell auch Gefühle einer positiven Sehnsucht) in Ihnen aktiviert?

### ***Schritt 3: Ideenkorb füllen***

Danach wird der Ideenkorb mit eigenen Ideen und mit Ideen von «Fremdgehirnen» gefüllt. Es ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig, andere Personen (=Fremdgehirne) nach Ideen zum jeweiligen Bild zu fragen.

Dabei werden ausschließlich positive Aspekte zum Bild geäußert. Hierbei können diese drei Kriterien Beachtung finden:

- Inhalt
- formale Aspekte
- ergänzte Umgebung

Es wird eine Affektbilanz zu allen Begriffen im Ideenkorb durchgeführt. Lediglich Begriffe mit einer Bewertung von „-0“ und „+70“ oder höher werden weiter verwendet – egal was der Verstand sagt.

#### **Schritt 4: Mottoziel formulieren**

Unter Verwendung von den nach der Affektbilanz übrig gebliebenen Begriffen aus dem Ideenkorb wird nun eine neue Intention, ein sogenanntes Mottoziel formuliert. Dies kann sehr poetisch klingen, da es sich v.a. auch an die unbewussten, nicht rationalen Netzwerke unseres Gehirns wendet. (Der Verstand weiss ja, was damit gemeint ist.)

Das Ziel wird als Haltungsziel formuliert, nicht als Verhaltensziel. Die wissenschaftlichen Befunde machen deutlich, dass Haltungsziele aus verschiedenen Gründen eine höhere Motivation hervorrufen als Verhaltensziele. Verhaltensziele haben später im ZRM®-Prozess ihren Platz.

Dieses Mottoziel als Ganzes sollte jetzt wieder eine Affektbilanz von „-0“ – „+70“ oder höher haben.

Kriterien:

- Annäherungsziel (positiv formuliert)
- 100% in eigener Kontrolle
- positive somatische Marker

Die nächsten Schritte dienen dazu, dieses neue Haltungsziel immer wieder zu aktivieren bzw. leichter abrufbar zu machen. Durch häufige Aktivierung neuer Netzwerke werden dies im Gehirn auch in den entscheidenden Situationen leichter abrufbar.

#### **Schritt 5: Embodiment**

Nun wird eine passende Körperkoordination zum Mottoziel entwickelt.

Welche Bewegung, welche Atemform, welche Körperhaltung erzeugt ein Gefühl von innerer Kraft, Zuversicht, Schutz, Freude ...?

Wählen Sie ein Makro-Embodiment (also eine große, deutlich sicht- und spürbare Bewegung) und ein Micro-Embodiment (also eine kleine, von außen kaum wahrnehmbare Bewegung).

### **Schritt 6: Erinnerungshilfen/ Priming**

Suchen Sie passend zu Ihrem Mottoziel 5 stationäre (z.B. ein Klebezettel auf dem Badezimmerspiegel) und 5 mobile (z.B. ein Bild als gesperrt-Display auf dem Handy) Erinnerungshilfen. Durch dieses Priming wird (gewünschtes) Verhalten vorgebahnt. Werbefachleute sind Meister darin, uns durch Schlüsselreize an ihr Produkt denken zu lassen.

Hier nutzen wir diese Mechanismen für das Einnehmen gewünschter Haltungen - was dann die gewünschte Handlung zur Folge hat.

### **Schritt 7: konkrete Schritte**

Im ZRM wird in drei Situationstypen unterschieden:

- A: vorhersehbare und leicht zu bewältigende Situationen
- B: planbare aber schwer zu bewältigende Situationen (Es gibt wahrscheinlich viele „Einladungen“, das alte Verhalten zu zeigen.)
- C: nicht planbar und schwer zu bewältigen

Überraschender Weise werden nun v.a. für die Situationen A und B Handlungsoptionen entwickelt, nicht für C, da bei C nach einigen Monaten der Bahnungseffekt einsetzt und das gewünschte Verhalten quasi automatisch entsteht. Für C-Situationen wird jedoch empfohlen, ein Tagebuch zu führen, um diese Situationen bewusst zu reflektieren und Vorläufersignale immer besser erkennen zu können.

Zu A:

Nachdem der Rubikon durch das Formulieren des Mottoziels überschritten ist, sollten diese Situationen keine große Herausforderung mehr darstellen. Hier kann mit ein paar „wenn..., dann...“-Plänen (siehe Dokument «Wenn-dann-Pläne» auf der Unterstützungsseite) die Handlung schon gut gebahnt werden.

Zu B:

In solchen Fällen gibt es oft Vorläufersignale, die ankündigen, dass eine Situation herausfordernd wird. Wenn der Stresspegel steigt, gibt es als Überlastungsautomatismus oft nur wenige Alternativen: Angriff, Aggression oder Flucht, Resignation. Beide Handlungskonzepte gehen mit deutlichem Kontrollverlust einher.

Um die Kontrolle zu behalten, muss nach den Vorläufersignalen ein STOPP-Befehl erfolgen, um den gewohnten Handlungsablauf zu durchbrechen.

Daran anschließend wird der Ressourcenpool genutzt, um die Erinnerung an das angestrebte Ziel zu gewährleisten und um die Energie für gewünschtes Verhalten zu aktivieren.

Auch hier können wieder „wenn..., dann...“-Sätze zum Einsatz kommen.

### **Schritt 8: Transfersicherung**

Kreativaufgabe: Bitte gestalten Sie ein Bild mit dem Titel „mein Ziel, meine Ressourcen“. Hierzu gibt es keine weiteren Vorgaben. Das Bild kann gegenständlich oder abstrakt, schwarz-weiß oder knallebunt sein. Holzstifte, Acrylfarben, Collage, Fotos – alles ist erlaubt!

Die Wirkungsforschung zum ZRM® zeigt, dass dieses Vorgehen in unterschiedlichen Kontexten seine Wirkung zeigt: vom Gesundheitsvorhaben bis zum Führungsverhalten (siehe hierzu [www.zrm.ch](http://www.zrm.ch); auf dieser Website gibt es alle verfügbaren Informationen zum ZRM®).

### Literatur:

*Damasio, A. (2004): Decartes` Irrtum. Berlin*

*Storch, M.; Krause, F. (2014): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Manual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM®. Huber: Bern*