

Weil unser Verstand so störungsanfällig ist...

... funktioniert Selbstmanagement mit Disziplin auf Dauer nicht, sagt Maja Storch, Psychologin und Universitätsprofessorin an der Uni Zürich. Über das Zürcher Ressourcen Modell und dessen Anwendungsmöglichkeiten sprach sie mit Hemma Spreitzhofer (KOMUNARIKO).

„Wenn ich mit meinen 52 Jahren und meiner molligen Figur beschließen würde, bei Heidi Klums Germany's Next Top Model mitzumachen, dann würd ich sagen, das ist unrealistisch. Niemand kann alles schaffen. Aber wenn ich meine Begabungen geschickt ausnutze und meine Umgebung geschickt gestalte, dann kann ich sehr viel mehr erreichen als die meisten Leute sich träumen lassen. Und das ist z.B. für das Coaching interessant, sagt Dr. Maja Storch, Inhaberin und Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich und Mitbegründerin des Zürcher Ressourcen Modells.

Was ist das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)?

Das ZRM ist eine Selbstmanagement-Methode hat die große Fähigkeit, dass es bewusst die Synchronisation von bewussten und unbewussten Bedürfnissen koordiniert, und zwar ohne jede Esoterik und ohne jedes Guru-Verhalten des Trainers, sondern mit einer wissenschaftlich fundierten und auch für den Coachee klar durchschaubaren Anlage.

Wie funktioniert diese Synchronisierung konkret?

Dafür haben wir verschiedene Methoden elaboriert. Z.B. haben wir eine Bildkartei zusammengestellt. Mit Hilfe dieser Bilder können Menschen im Training und im Coaching ihre unbewussten Bedürfnisse explorieren. Wenn Menschen über ihre unbewussten Bedürfnisse nicht Bescheid wissen, sitzen sie oft in einem furchtbaren Dilemma. Ein Beispiel: Eine Frau um die 50, wirklich gut aussehend, sympathisch, sucht händeringend nach einem Partner. Wo man sich wirklich fragt, warum findet denn ausgerechnet die keinen Mann. Und bei einem Date trifft sie auf einen ebenfalls attraktiven, ernsthaften Mann. Man denkt sich, den würd ich sofort nehmen – ein guter Typ. Und was macht sie? Sie redet bei diesem Treffen ohne Unterlass davon, wie dringend sie Zeit für sich alleine braucht. Die Antwort aus dem ZRM: Diese Frau hat einen massiven Ambivalenzkonflikt. Denn von der bewussten Einstellung will sie einen Mann und gibt auch unglaublich viel Geld für Kosmetik, Blind Dates, Partnervermittlung aus und hat aber immer unbewusst das tiefe Bedürfnis nach Freiheit. So-

lange sie diese beiden Bedürfnisse nicht koordiniert hat, lebt sie in einem permanenten Zustand von Frustration. Dieser Frau kann geholfen werden, und zwar ohne 400 Stunden Analyse, sondern mit einem klaren, systematisch durchführbaren Verfahren.



Was ist am ZRM anders als bei anderen Selbstmanagementmethoden?

Der Hauptunterschied besteht in der klaren theoretischen Systematik und in der wissenschaftlichen Fundierung von jedem einzelnen Arbeitsschritt. In den vielen Weiterbildungen für Coaches, TrainerInnen und TherapeutInnen sehen wir, dass das ZRM an jede Art von Coaching oder Psychotherapie angeschlossen ist, die jemand mitbringt. Von Körpertherapie bis hin zur Wunderfrage von Steve de Shazer. Jeder kann sich mit seinem Hintergrund, den er gelernt hat, in diesem Modell verorten und kann aber auch sehen, wo sind die Grenzen meiner Methode. Verhaltenstherapeuten lernen die Arbeit mit den unbewussten Bedürfnissen, und Psychoanalytiker bekommen Werkzeug für die Handlungs-umsetzung an die Hand. Es ist ein hochintegratives Modell und es bietet einen theoretisch und wissenschaftlich abgesicherten und klar begründeten Rahmen.

Bei welchen Themen ist das ZRM anwendbar?

Immer. (lacht). Wir haben das Modell schon mit unterschiedlichsten Zielgruppen ausprobiert: Manager-Coaching, Teamentwicklung, Zielvereinbarungsgespräche, mit Obdach-losen, Alkoholkranken, in der Heimerziehung, Psychoonkologie, beim Umsetzen von Gesundheitszielen usw. Es ist einfach wahn-sinnig breit und dazu gibt es schon viele Wirksamkeitsstudien (www.zrm.ch).

Das Modell ist so universell, weil es die neurobiologische Basis psychischen Funktionierens abbildet, und das ist bei allen Themen gleich.

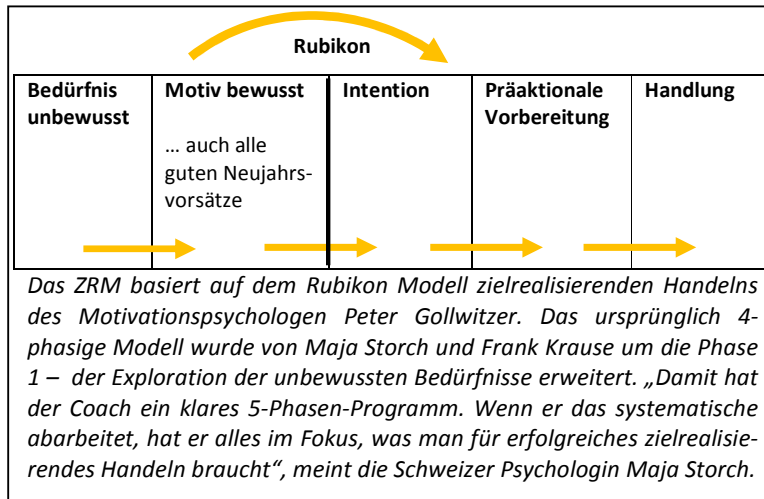
Viele Menschen tun sich schwer, Entscheidungen zu treffen. Woran erkennt man, dass man eine „gute“ Entscheidung getroffen hat?

Daran, dass man ein gutes Gefühl dabei hat. Wenn man gemischte Gefühle dabei hat, dann ist es keine gute Entscheidung. Und um das zu erkennen, ist es so wichtig, die eigenen somatischen Marker gut zu kennen – also wie reagiere ich körperlich/gefühlsmäßig auf einen Gedanken, eine Vorstellung. Die sind sehr klar und eindeutig.

Dann geht es darum, die getroffene Entscheidung auch durchzuziehen. Die meisten Selbstmanagement-Ansätze arbeiten mit Disziplin. Sie sagen, dass Selbstmanagement mit Disziplin auf Dauer nicht funktioniert. Warum nicht?

Weil unser Verstand extrem störungsanfällig ist. Ist er überfordert, funktioniert er nicht mehr. Ist er unterfordert, funktioniert er auch nicht mehr. Und weil unser Verstand so störanfällig ist, greifen im Alltag so schnell die gelernten Muster, die nicht auf Basis des Verstandes, sondern mit Hilfe des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses funktionieren. Mit bloßer Disziplin kann man einmalige Vorhaben realisieren, z.B. ein Mal im Jahr zum Zahnarzt zu

gehen, aber nicht langfristige Verhaltensänderungen. Daher kann man über bloße bewusste Verstandesleistungen seine Ziele nicht erreichen, sondern man muss seine bewussten und unbewussten Bedürfnisse koordinieren. Genau das macht das



Zürcher Ressourcen Modell. Es gibt schon Menschen, die sich so stark über den Verstand disziplinieren können, dass sie auch so ihr Verhalten rein über den Verstand steuern. Aber diese leiden dann

nachgewiesenermaßen mehr an Burn Out, Depressionen, Essstörungen etc.

Stichwort Ziele: Sie werden im Coaching und in der Führung intensiv eingesetzt, denn sie richten aus und mobilisieren Energie. Kaum ein Mitarbeitergespräch ohne SMART-Zielvereinbarungen, also nach der Regel spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, mit Termin. Im ZRM haben Sie einen neuen Zieltyp entwickelt – die Motto-Ziele. Was ist der Unterschied und wann macht welcher Zieltyp Sinn?

SMARTE Ziele machen dann Sinn, wenn Motivation schon vorhanden ist und es sich um ganz einfache, klar strukturierte Aufgaben handelt, wie z.B.: Mache täglich fünf Neukundenanrufe. Dann funktioniert dieser Zieltyp. Wenn aber das Ziel z.B. Verkauf lautet: Begrüße jeden Kunden mit einem Lächeln! Dann ist das aus Sicht des ZRM völliger Unsinn. Denn Kundenorientierung funktioniert nicht auf der Ebene des Verhaltens, sondern man braucht Haltungsziele, wir nennen sie auch Mottoziele. Das heißt dann z.B. „Ich lasse meine Sonne scheinen“. Oder ein anderes Beispiel: Ein Manager kam in ein Training mit dem Ziel, jeden Abend einen aufgeräumten Schreibtisch im Büro zu hinterlassen. Nach dem ZRM-Training formulierte der Manager ein ganz anderes Ziel, nämlich „Manana“, also mit einem guten Gefühl abends Schluss zu

machen, nach Hause zu gehen, obwohl der Schreibtisch nicht aufgeräumt und nicht alles erledigt ist. Motto-Ziele brauchen wir immer dann, wenn es um komplexere Ziele geht, die langfristig für uns handlungsleitend sein sollen.

Wie stellen Sie aber sicher, dass man auch Durststrecken überwindet, z.B. auf die wunderbare Torte beim Besuch der Tante zu verzichten, obwohl man weiß, wie gut sie schmeckt? Oder im Beruf: doch eine lästige Arbeit zu beginnen, die man schon seit Wochen hinausschiebt?

Hier arbeiten wir auf zwei Ebenen: mit so genanntem Priming und auf der anderen Seite mit der genauen Planung von Situationstypen. Priming bedeutet, dass wir bereits im Training das Motto-Ziel mit Gegenständen aus dem Alltag verknüpfen. Das hat nichts mit Esoterik zu tun, sondern es ist nachgewiesen, dass durch diese Verknüpfung mit wichtigen Alltagsgegenständen das Ziel immer wieder unbewusst aufgerufen und damit im Alltag verankert wird, z.B. mit Bildschirmschonern oder bestimmten Handyklingel-Tönen. Das hat den

Vorteil, dass man danach nichts mehr bewusst tun muss. Denn durch das einmalige Priming der Gegenstände läuft das Programm im Alltag automatisch ab.

Und das andere sind A/B/C-Situationstypen. Die Teilnehmenden im Training bereiten bereits vorhersehbare schwierige Situationen vor und planen, wie sie darauf reagieren, und wie sie sich dann für das Meistern der schwierigen Situation belohnen werden. Da sind wir dann sehr stark verhaltenstherapeutisch orientiert.

Wie würde sich Personalentwicklung aus Ihrer Sicht verändern, würde man die Erkenntnisse aus dem ZRM umsetzen?

Nach Teamentwicklungen mit ZRM sagen uns alle danach, dass einfach die Stimmung besser ist, es geht kooperativer zu, man sei offener zueinander. Und das liegt aus meiner Sicht daran, dass sie gelernt haben, klarer zu spüren, was sie wollen und das auch im Team zu artikulieren. Nur dann kann man ja auch ein guter Verhandlungspartner für andere sein. Und das kann man mit ZRM lernen.

August 2010