

4/2016

93. Jahrgang
Dezember 2016
H 11392
ISSN 0943-4992

 **EREV**



Das Züricher Ressourcenmodell:
Ressourcenerschließung und
-aktivierung sowie die Erarbeitung
von Zielen in der sozialen Arbeit

Strukturveränderung als Prozess in den
Erziehungshilfen

Migrations- und Differenzsensibilität
im Kinder- und Jugendschutz als
pädagogische Herausforderung

Ziele in alle Zellen

Drei Gründe, warum sich die Soziale Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) beschäftigen sollte

Jan Hesselink, Ootmarsum; Karl-Heinz Lindemann, Koblenz

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) sorgt in den Bereichen Coaching, Stressbewältigung, Essstörung, Laufbahnberatung oder auch komplexe Problemlösungen für Furore. In diesem Aufsatz wird die Frage untersucht, ob auch die Soziale Arbeit von dem Modell des ZRM, dem theoretischen Zuschnitt, dem Konzept der Ressourcenaktivierung, vor allem aber dem Management innerer Gegenkräfte, die Achillesferse bei vielen Vorhaben, profitieren könnte.

Mit voller Kraft voraus

»Voller Lebensfreude übe ich meine Gelassenheit, treffe Entscheidungen und erhalte mir meine Harmonie«

Auf die Frage nach dem Ziel seines Kommens sagt der 44-jährige Vater Jens Lambert, dass sein Hausarzt ihm geraten habe Hilfe zu suchen, damit er endlich seine Impulsivität und Aggressivität gegenüber seiner Frau und seiner Tochter unter Kontrolle zu bringen lernt. Sonst würde er das Jugendamt einschalten. Diese Androhung mache ihm einerseits Angst, andererseits sei er nicht sicher, ob ihm überhaupt zu helfen sei, weil er ja ziemlich eigenwillig sei. Er wisse eigentlich immer alles besser. Es sei ja einfach dahin gesagt, sein Verhalten zu verändern und gewünschtes Verhalten umzusetzen, wenn seine Frau und Tochter zu Hause nicht sofort tun, was er sagt. Seine Akte würde zeigen, dass er selbst gewalttätig aufgewachsen sei und den Knast gut kenne sowie schon einige Bewährungsmaßnahmen hatte. Schon mancher Sozialarbeiter habe versucht ihm zu helfen, aber in schwierigen Situationen, zu Hause, manchmal auch im Umgang mit

Arbeitskollegen und vor allem den Chefs, drehe er ganz schnell durch.

So die Geschichte von Jens Lambert, einem Mann, dessen Selbstmanagement in ganz bestimmten Situationen versagt. Aber auch in anderen Arbeitsfeldern ist die Soziale Arbeit mit Klienten befasst, die Vorhaben formulieren, aber nicht in der Lage sind, diese auch umzusetzen. Sei es, dass sich eine Mutter gegenüber dem Verweigerungsverhalten ihrer Dreijährigen mehr Gelassenheit wünscht, ein Zwölfjähriger, der schon längere Zeit nicht mehr zur Schule geht, endlich lernen will, besser mit seiner Angst umzugehen, oder Eltern ihre Kinder wieder aus der Pflegefamilie nach Hause nehmen möchten. In all diesen Fällen suchen die Akteure Unterstützung bei einem Fachmann der Sozialen Arbeit mit dem Ziel, ihr Selbstmanagement zu verbessern.

In diesem Aufsatz wird die Frage untersucht, ob mit dem ZRM, mit seiner doch stark neurowissenschaftlichen Begründung, nicht auch für die Soziale Arbeit, ihre theoretische Fundierung wie auch ihre Praxis, wichtige Impulse einhergehen.

Das Zürcher Ressourcenmodell: Der Kampf gegen sich selbst hat ausgedient

Das ZRM ist ein Selbstmanagementkonzept.¹ Es unterstützt Menschen in ihrer Selbstmanagementkompetenz und meint damit die Bedingungen, die Menschen brauchen, um ihre Ziele zu erreichen. Was aber ist das Außergewöhnliche

¹ Das ZRM wird vor allem in den Bereichen Coaching, Führen und Leiten, Stressbewältigung, Rauchen, Essstörung eingesetzt.

an diesem Modell? Außergewöhnlich ist einmal seine Verbreitung in kurzer Zeit. Außergewöhnlich ist zum anderen die Vielseitigkeit seiner Einsatzmöglichkeiten und die gute Erfolgsquote.² Außergewöhnlich ist aber vor allem ein inhaltlicher Aspekt: Das ZRM ermöglicht Menschen, erfolgreich ihr Ziel zu erreichen, selbst wenn dies bisher trotz langjähriger Bemühungen nicht erreicht werden konnte. Und das Überraschende: Beim ZRM geht es mit Leichtigkeit, mit Freude und Begeisterung zu. Es geht nicht mehr darum, den inneren Schweinehund zu überwinden. Nicht mehr darum, sich mühsam zu beherrschen. Nicht mehr darum, sein Verhalten in den Griff zu bekommen. Im Gegenteil: Der Kampf gegen sich selbst hat ausgedient. (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 33)

Auf den ersten Blick ist das ZRM ein psychoedukatives Konzept wie andere auch. Doch es sind vor allem drei Aspekte, die das ZRM für die Soziale Arbeit interessant machen. Erstens ist es die Theoriegrundlage, die konsequent Ressourcen und Potentiale in den Blick nimmt. (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 33) Zweitens können durch die eingeführte theoretische Unterscheidung von bewusstem und unbewusstem System die inneren Gegenkräfte (der innere Schweinehund), die die Veränderung von Verhalten nicht selten unmöglich machen, so gehandhabt werden, dass die Zielerreichung möglich wird. Dies ist eng mit dem Prozess der Zielformulierung verknüpft. Denn die Ziele werden so erarbeitet, dass die Ressourcen auch zum richtigen Zeitpunkt zur Hand sind. Und nicht zuletzt geht es Drittens um die praktische Handhabung bei der Durchführung des ZRM, die interessante Hinweise für das methodische Vorgehen in der Sozialen Arbeit verspricht.

Erstens: Eine Theorie der Ressourcen und Potentiale

Das Zürcher Ressourcenmodell unterscheidet zwei Systeme: Den Verstand und das emotionale Erfahrungsgedächtnis. Der Verstand beschreibt das bewusste System, das emotionale Erfahrungsgedächtnis, auch Bauchgefühl genannt, das unbewusste System. (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 15)³ Und es heißt: »Nur wenn beide Entscheidungssysteme mit einem Vorhaben voll einverstanden sind, können wir mit ganzer Kraft und Freude handeln und dabei unsere Absichten erfolgreich und anhaltend in Wirklichkeit umsetzen.« (Krause u. a.: 2010 S. 15) Dabei kann mit Blick auf ein bestimmtes Ziel, ein neuronales Netz im Gehirn nützlich oder unbrauchbar sein. Die nützlichen Netze werden wohladaptive, die unbrauchbaren maladaptive Netze genannt. Die Aufgabe von sozialer Arbeit, Beratung oder Psychotherapie besteht deshalb darin, wohladaptive Netze zu aktivieren und zu stärken. Bei den maladaptiven Netzen kommt es darauf an, diese nicht zu benutzen und damit zu verlernen. (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 16) In diesem Zusammenhang ist der Hinweis von Klaus Grave interessant, dass es für Unterstützungssysteme hilfreich sei, wenn sie Veränderung als Veränderung von Gedächtnisinhalten verstünden. (vgl. Grawe: 1998 S. 269) Denn so kann psychisches Funktionieren als Erlernen und Verlernen verstanden werden. Pathologisierende Annahmen werden damit überflüssig. (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 62)

Bewusste und unbewusste Potentiale: Mit aller Kraft voraus

Allerdings beruhen die beiden Gedächtnisarten auf hirnanatomisch unterschiedlichen Strukturen. (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 62) Das Unbewusste ist ein mühelos und intuitiv arbeitendes

2 Mittlerweile liegen eine Vielzahl von Wirksamkeitsstudien aus verschiedenen Bereichen vor, unter anderem zum Thema Stress, Führung und Leitung, Selbstwirksamkeit bei HIV, Asthma, adipöse Jugendliche, Rauchen, Essstörungen oder auch komplexe Problemlösungen.

3 Daniel Kahneman wählt in seinem Bestseller eine analoge Unterscheidung und nennt sie System 1 und System 2 oder wie es sein Buchtitel nahelegt, schnelles oder langsames Denken. Andere nennen es explizites und implizites Gedächtnis oder sprechen von »kontrollierten« und »automatisierten« Prozessen.

System. Es arbeitet schnell, unbewusst und emotionsgesteuert. Es dient dem Überleben. Es greift bei seinen Bewertungen auf vererbte Muster wie auf das emotionale Erfahrungsgedächtnis zurück. (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 34) Jede wichtige Erfahrung wird dabei mit einer Wertung versehen, die dem übergeordneten Organisationsprinzip folgt: »Gut gewesen, wieder machen« oder »Schlecht gewesen, bleiben lassen«. (Storch u. a.: 2014 S. 34) Das Unbewusste funktioniert als selbstorganisiertes System, das dem übergeordneten Ziel folgt, unter den gegebenen Umständen, gut zu überleben. (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 35 und Roth: 2007, S. 63) Da das Gehirn in der Phase der Hirnentwicklung am lernfähigsten ist, speichert beispielsweise ein Kind, das in seiner frühen Kindheit Angst, Stress oder Gewalt erlebt, seine Erfahrungen und ihre Bewertungen und nutzt sie bis auf Weiteres, um sein Wohlbefinden zu sichern. (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 34) Maja Storch und Frank Krause formulieren in diesem Zusammenhang: »Wenn der psychische Apparat aus Wissen besteht, das zur Verhaltenssteuerung des Individuums eingesetzt wird, um dessen Wohlbefinden zu sichern, dann beruht neurotisches oder psychopathologisches Verhalten auf einer Wissensstruktur, die dem Gehirn für diese Aufgabe keine optimale Grundlage liefert.« (Storch u. a.: 2014 S. 35)

Zwei Systeme: Wer aber führt Regie?

Das Bewusste beschreibt das logisch denkende Selbst, das auf Überzeugungen beruht und unser Denken und Handeln bewusst kontrolliert. Die sogenannten expliziten Prozesse benötigen Zeit und Aufmerksamkeit. Demgegenüber können implizite Prozesse automatisiert in Sekundenschnelle abgerufen werden. Explizite Prozesse sind störungsanfällig, implizite Prozesse laufen, wenn sie einmal ausgelöst werden, mit hoher Zuverlässigkeit ab. (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 63) Da explizite Prozesse energetisch sehr viel »teurer« sind als implizite Prozesse, bezeichnet Gerhard Roth sie als ein »besonderes Werkzeug des Gehirns«. (Roth: 2001, S. 231) Dabei ist das unbe-

wusste System drei bis viermal schneller als das bewusste System. Im Zweifelsfall entspricht das Gefühl, das zunächst auftaucht und das manchmal nicht ganz der Political Correctness entspricht, der Bewertung des Unbewussten. (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 15).

Da das Unbewusste nicht abgeschaltet werden kann und schnell und mühelos arbeitet, ist es schon da, wenn das Bewusste zum Einsatz kommt. Daniel Kahneman sieht deshalb im Unbewussten den Hauptakteur (vgl. Kahnemann: 2002). Ebenso geht Roth, einer der prominentesten Gehirnforscher, davon aus, dass aus der Sicht des Gehirns die unbewussten Vorgänge die entscheidenden sind. Er sagt: Der bewusste Verstand wird nur in wichtigen Notfällen eingeschaltet. (vgl. Roth: 2007) Wohl deshalb konstataren Storch und Krause, dass die Erforschung des Unbewussten im dritten Jahrtausend eine neue Zeitrechnung der Menschheitsgeschichte einleitet (vgl. Krause u.a.: 2010 S. 11). Sie sprechen von einem Quantensprung in der Motivationsforschung (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 12).

Allerdings ist an dieser Stelle schon klar: Was für das bewusste System logisch ist, mit guten Gründen untermauert werden kann, plausibel erscheint, kann im unbewussten System Unbehagen und Gegenkräfte auslösen. Das unbewusste System drückt sich dabei wenig differenziert als diffuses Körpergefühl (Bauchgefühl) aus, der Hirnforscher Antonio Damasio spricht von somatischen Markern. (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 9). Die sogenannten somatischen Marker folgen einer »einfachen«, man könnte auch sagen, »primitiven« dualen Bewertung: Plus oder Minus, gut oder schlecht, aufsuchen oder vermeiden, Flucht oder Kampf (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 9).

Zwei Antworten: Die Erst- und die Zweitreaktion

Analog zu der Unterscheidung des bewussten und des unbewussten Systems, führt das ZRM die Unterscheidung von Erst- und Zweitreaktion

ein. Die Erstreaktion beschreibt, was dem Menschen als Veranlagung mitgegeben wird und was er sehr früh erlernt hat. Beides ist fester neuronal verankert und kann deshalb nur langsam verlernt werden. Die Zweitreaktion ist demgegenüber relativ zügig bearbeitbar. (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 16)

Storch und Krause illustrieren das »Spiel« zwischen Erst- und Zweitreaktion am Beispiel einer perfektionistischen Lehrerin, die an Burnout leidet. Besagte Lehrerin zeigt als Erstreaktion eine perfektionistische Einstellung, wodurch sie an einer immensen Arbeitsbelastung leidet. Bisher hatte sie, wenn sie eine Arbeit abgeben sollte, die nach ihrer Einschätzung noch nicht ganz perfekt war, die Arbeit zusätzlich intensiviert. In der Sprache des ZRM hat sie auf ein maladaptives neuronales Netz zurückgegriffen. Was aber relativ schnell erarbeitet werden kann, ist die Zweitreaktion, die Selbstregulation. Dazu wurde mit ihr im Beratungsprozess ein wohladaptives neuronales Netz lokalisiert, eine Laissez-faire-Einstellung, die sie vor vielen Jahren bei einem Studienaufenthalt in Paris kennengelernt und sehr genossen hatte (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 16). Bei Storch und Krause heißt es in diesem Zusammenhang: »Die Selbstregulationskompetenz besteht jetzt darin, sobald das maladaptive Perfektionsnetz getriggert wird, unverzüglich das wohladaptive Paris-Netz in Betrieb zu nehmen und mit Souveränität und »französischer Leichtigkeit« eine Arbeit abzugeben, die nur zu 85 % perfekt ist.« (Krause u. a.: 2010 S. 16).

Nach dem ZRM gilt nun all das als Ressource, was das Paris-Netz aktiviert. Das können französische Akkordeon-Musik, französisches Baguette, ein Bildschirmschoner mit dem Eiffelturm, aber auch französische Dessous sein (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 17). Und Storch und Krause betonen: »Am besten alles zusammen.« (Krause u. a.: 2010 S. 17)⁴.

⁴ Wird diese Form des Selbstmanagements von der Lehrerin mehrere Monate praktiziert und damit das wohladaptive neuronale Netz trainiert, findet eine sogenannte somato-

Wenn zwei Zellen gleichzeitig feuern

Was aber passiert bei besagter Lehrerin im Gehirn? Als allgemein anerkanntes Konzept gilt heute unter Fachleuten der Neurowissenschaft das Modell der »Hebbschen Plastizität«. Es geht davon aus, dass Nervenzellen, die gleichzeitig feuern, sich miteinander verdrahten und damit die Übertragungsbereitschaft erhöhen. Durch jede gemeinsame Erregung wird die Informationsübertragung verbessert (vgl. Krause u. a.: 2010 S. 35). Wie bei einem Muskel: Wenn ein Muskel oft beansprucht wird, verbessert er seine Leistung. Wird ein Muskel wenig oder gar nicht beansprucht, verringert sich die Leistungsfähigkeit.

Durch diese Bahnung werden aber nicht nur zwei Nervenzellen miteinander verbunden, sondern riesige neuronale Netzwerke, die multicodiert sind. So kann die Erinnerung an die Großmutter durch eine Vielzahl unterschiedlicher Sinneseindrücke ausgelöst werden. Durch den Geruch von Mottenkugeln, ein bestimmtes Gericht oder graue Haare (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 42). Es reicht manchmal nur ein Bruchteil einer aktuellen Sinneserfahrung, um unmittelbar Gedächtnisinhalte und eine Vielzahl unangenehmer Assoziationen aufzurufen (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 43). Für manche Klienten der Sozialen Arbeit ist es etwa »das Amt«, das blitzschnell eine Wucht von negativen Gefühlen auslöst. Es ergeht ihnen dann wie Menschen, die nicht in der Lage sind, einen Zahnarzt aufzusuchen, weil bereits der leichte Geruch nach Zahnarzt im Treppenhaus Gefühle aufruft, die unkontrollierbare Vermeidungskräfte aktualisieren, die es ihnen unmöglich macht, die Praxis zu betreten.

Nach dem ZRM – und das ist für die Soziale Arbeit entscheidend – bilden starke positive somatische Marker verbunden mit starken positiven Emotionen die neurobiologische Basis für das Motivationssystem (vgl. Storch u.a.: 2014 S.

emotionale Neukonditionierung statt, mit erheblichem Einfluss auf die Erstreaktion.

55). Umgekehrt: Wenn starke Gefühle und Körperempfinden fehlen, bleiben Willens- und Planungsvorgänge aus und es kommt, wie es Storch und Krause formulieren, zu einem intellektuellen Geplänkel im Kopf, das typischerweise nicht zu Handlung und Umsetzung führt (vgl. Storch u. a.: 2014 S. 55).

Zweitens: Ziele in alle Zellen oder vom Wunsch zum Ziel

Storch stellt fest: »Ohne Ziele sind Handlungen undenkbar.« (Storch: 2009 S. 183) Ziele schaffen Motivation. Ziele stellen allerdings immer auch eine Herausforderung für die formulierende Person dar, weil sie so etwas wie eine Selbstverpflichtung enthalten (vgl. Storch: 2009 S. 184).

In der Sozialen Arbeit hat sich bei der Frage der Zielformulierung mehr oder weniger das Zielmodell »SMART« durchgesetzt. Danach sind Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert zu formulieren. Zusätzlich sollen die Ziele mit den Adressaten ausgehandelt und geplant werden, damit sie in den Werte- und Handlungshorizont der Betroffenen integriert werden können. Der Klient soll so befähigt werden, seine Veränderungswünsche zu erkennen, vorhandenes Potential (Ressourcen) aufzurufen und schließlich Handlung – im Sinne von »jetzt mache ich es!« zu ermöglichen. Doch genau dies – so Storch – wird durch die Art der Zielformulierung, unmöglich gemacht.

Das Ziel-Modell »SMART« – eine kritische Auseinandersetzung

Für Storch ist der Zieltypus SMART nur für einfach strukturierte und ergebnisbezogene Aufgaben geeignet (vgl. Storch: 2009 S. 185). Dies ist nach Aussage von Storch in der empirischen Forschung gut belegt. Storch weist allerdings darauf hin, dass die Praxis dies bis heute nicht zur Kenntnis nehmen will (vgl. Storch: 2009 S. 185). Der Zieltypus SMART ist lediglich im Vorteil, wenn es darum geht, die Anzahl der gefällten

Bäume pro Tag zu erhöhen, vier Kundenabrufe täglich zu machen, drei mal 30 Minuten in der Woche zu joggen.

Sobald sich aber eine Aufgabe in einem komplexen und dynamischen Umfeld befindet, in dem nicht von vorneherein gesagt werden kann, wie »richtiges« Handeln konkret auszusehen hat, versagt der Zieltypus. Schon die vergleichsweise einfache Zielsetzung »Kundenorientierung« in einer Verkaufssituation, die etwa auf der Ebene »Begrüße jeden Kunden, der deinen Bereich betritt« oder »Schau jedem Kunden drei Sekunden in die Augen« angelegt wird, ist zwar spezifisch, überfordert aber die Betroffenen. Da diese Art der Zielvorgabe zudem erheblich die Autonomie der Akteure einschränkt, erzeugt sie Stress und Widerspruch und ruft damit Gegenkräfte auf den Plan (vgl. Storch: 2009 S. 185).

Zum anderen ist für die Zielerreichung das Ausmaß entscheidend, wie ein Mensch sich innerlich verpflichtet fühlt, das Ziel auch anzugehen. Dies wird bei dem Zieltypus SMART mit der Attraktivität des Ziels zwar angesprochen, in der Forschung aber kaum untersucht. Hier geht es fast ausschließlich um den Konkretheitsaspekt. Aber auch in der Praxis wird dem Aspekt der affektiven Bewertung der Ziele nach Storch nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Storch: 2009 S. 186ff.).

Doch der entscheidende Kritikpunkt von Storch bezieht sich auf das Phänomen der Zielkonflikte, die durch die Konkretheit der Ziele geradezu provoziert werden. Denn Zielkonflikte machen sich immer dann bemerkbar, wenn Menschen ein für sie äußerst attraktives Ziel verfolgen wollen, gleichzeitig aber mit inneren Gegenkräften konfrontiert werden, die nicht, nicht immer oder nicht andauernd in den Griff zu bekommen sind.⁵

⁵ Wenn beispielsweise ein Patient wegen schlechter Blutwerte und Übergewicht seinen Umgang mit Süßigkeiten verändern will, er sich vornimmt »Ich esse keine Süßigkeiten«, wird dies vom System I positiv bewertet und von System II negativ. Denn im System II sind Süßigkeiten eng mit Belohnung, Zuwendung und Erfolg neuronal gekoppelt. Insofern ist relativ gut prognostizierbar, welches System mittelfristig die

Der sogenannte innere Schweinehund. Denn der Zielkonflikt entsteht dann, wenn die zwei an der Zielbewertung beteiligten Bewertungssysteme, das Bewusste und das Unbewusste, unterschiedliche Wertungen abgeben.

Das ZRM favorisiert deshalb ein Zielkonzept, das auf der obersten Ebene die Haltung, dann das Ergebnis und dann das Verhalten ansiedelt. Die Haltungsebene beschreibt die generelle Einstellung, die eine Person gegenüber einem Thema einnimmt. »Ich möchte ein guter Mensch sein« (vgl. Storch: 2009 S. 194). Das ZRM nennt diese Ziele Motto-Ziele. Die Ergebnisebene beschreibt den konkret ergebnisbezogenen Zieltyp. Hier wird festgelegt, was man erreichen möchte: »Ich möchte mein Abitur machen.« (vgl. Storch: 2009 S. 195). Auf der untersten Ebene ist das Verhalten angesiedelt, das notwendig ist, um ein Handlungs- oder Ergebnisziel umzusetzen. Es geht hier um sehr genau ausgearbeitete Wenn-Dann-Pläne. Für den Ressourcenaufbau ist nach dem ZRM entscheidend, dass die richtige Zielebene zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Reihenfolge erarbeitet wird. (vgl. Storch: 2009 S. 196)

Entscheidend: Die richtige Zielebene zum richtigen Zeitpunkt

Wie wichtig die richtige Zielebene und -formulierung ist, zeigt Storch an einem Coachingfall auf. Ein mittelständischer Unternehmer, 47 Jahre alt, will seine Lebensführung verändern. Er teilt mit, dass seine Ärztin ihm geraten habe kürzer zu treten und auf seine Work-Life-Balance zu achten. »Ich brauche Coaching, denn ich arbeite 26 Stunden am Tag. Meine Frau sagt, ich sei ein Adrenalinjunkie. Ich muss halt lernen, mir öfter eine Auszeit zu nehmen. Das ist mir vom Kopf her völlig klar, ich habe aber große Probleme bei der Umsetzung.« (Storch: 2009 S. 183).

Interessant: Wie bei vielen Klienten der Sozialen Arbeit auch, wird Herr M. von seinem Hausarzt und seiner Ehefrau geschickt. Dabei ist evident,

besseren Durchsetzungschancen hat.

dass sein Vorsatz, mehr Work-Life-Balance in sein Leben zu bringen, keine einfache ergebnisbezogene Aufgabe ist. Im Gegenteil. Storch konstatiert: »Alle Themen, die eine Veränderung der Lebensführung betreffen, sind (...) komplexe Aufgaben.« (Storch: 2009 S. 198). Auch wird kaum von einer starken inneren Zielverpflichtung auszugehen sein. Spannend ist aber vor allem das Thema Zielkonflikte, die bei der Zielerarbeitung sichtbar werden (vgl. Storch: 2009 S. 198).

Bei der Zielformulierung »Bessere Work-Life-Balance« erreicht Herr M. nämlich auf der Gefühlsskala Plus nur einen Wert von 40, auf der Gefühlsskala Minus kommt er auf einen Wert von 70.⁶ Eine schlechte Gefühlsbilanz. Im Gespräch wird deutlich, dass der Begriff »Work-Life-Balance« bei Herrn M. Assoziationen wie »etwas für Frauen«, »ich bin doch kein Rentner« auslöst. Die Gefühlsbilanz bei der Zielformulierung »Auszeit«, verschlechtert die Situation noch. Auf der Minus-Skala ist er auf 85 und der Plus-Skala auf 0. Herr M. äußert in diesem Zusammenhang: »Dazu fällt mir ein kompletter Loser ein, der es einfach nicht schafft und aufgegeben hat.« (Storch: 2009 S. 199). Mit einer solchen Gefühlsbilanz können Ziele, auch wenn sie vernünftig sind, nicht erreicht werden. Wichtig ist deshalb die Veränderung der Haltung von Herrn M., bevor das Verhalten verändert werden kann (vgl. Storch: 2009 S. 199).

Herr M. wählt bei der Bildauswahl⁷ ein Bild von Michael Schuhmacher. »Er bringt Höchstleistung und wenn er merkt, sein Auto hat eine Störung, macht er einen Boxenstopp.« »Dass er aufmerksam für Störungen ist und sie ernst nimmt, ist bei ihm ja Voraussetzung für seine Siege.« (Storch: 2009 S. 198). Der Begriff Boxenstopp hat dann

6 Für die Erreichung eines Ziels ist nach dem ZRM eine Gefühlsbilanz Voraussetzung, die auf einer Skala von 1 bis 100 einen Wert von 70 somatischen Markern auf der Positivskala und 0 somatische Marker auf der Negativskala aufweist. Vgl. im nächsten Absatz die weiteren Ausführungen zum Thema »Gefühlsbilanz«

7 vgl. im nächsten Kapitel das Thema Bildauswahl.

auch eine deutlich bessere Gefühlsbilanz und zwar Plus 90 und Minus 0. Auf dieser Grundlage kann Herr M. im nächsten Schritt sein Motto-Ziel entwickeln: »Ich beachte meinen Motor und mache Boxenstopps.« Um zielwirksames Handeln zu unterstützen, sind allerdings in vielen Fällen noch weitere Maßnahmen notwendig (Storch: 2009 S. 199).

Drittens: Durchführung und Praxis des ZRM und richtige Zeitpunkte

Wie aber kommen Klienten ihren unbewussten Bedürfnissen auf die Spur? Der Prozess der Exploration der unbewussten Anteile wird eingeleitet durch eine Bildauswahl. Dafür stellt das ZRM eine Bildkartei zur Verfügung mit ressourcenhaltigen Motiven (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 35), »florale Motive, Bilder von schönen Landschaften, Tierbildern, Menschen in erfreulichen Einzel- und interaktiven Situationen usw.« (Krause u. a.: 2006 S. 35).

Der Klient wird aufgefordert ein Bild auszuwählen, das bei ihm hohe positive somatische Marker auslöst, also supergute Gefühle. Indem die Zusammenarbeit mit dem Klienten mit der Bildauswahl beginnt, quasi vor die Problemlösung gestellt wird, kann von Anfang an sichergestellt werden, dass der Fokus auf die positiven somatischen Marker gerichtet wird und nicht auf die negativen. Damit konzentriert sich der Klient auf das, was er erreichen will, und nicht auf das, was ihn belastet. Indem die Auswahl nicht über bewusste Entscheidung, sondern über somatische Marker getroffen wird, werden gezielt die unbewussten Inhalte und die positiven Affekte angesprochen (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 35).

Nach der Bildauswahl haben die Beteiligten (Klient und Berater) die Aufgabe, völlig frei zu Assoziieren, was beim Betrachten des Bildes (hoch)kommt, allerdings mit der Einschränkung, sich ausschließlich auf positive Assoziationen zu konzentrieren. Damit wird die Aufmerksamkeit auf die Ressource und damit das wohladaptive

neuronale Netz gerichtet. Dies löst bei den Klienten große Freude und Begeisterung aus. Es macht Spaß. Denn der Klient beschäftigt sich ausschließlich mit seinen positiven Inhalten, dem was ihn antreibt, ihm Freude macht, seinen Gefühlen, die ihm Kraft und Schwung geben.

Zwei Systeme mit vereinter Kraft

Erst im nächsten Schritt wird der Verstand eingeschaltet, das bewusste System. Es beginnt der Prozess der Synchronisierung der beiden Systeme. Die Beteiligten erhalten die Aufgabe, aus den Begriffen so etwas wie ein Thema, Motto, einen Satz zu bilden. Auch kaum benennbares Unbehagen beim Klienten, bei einem der Begriffe, dem Sprachduktus oder der Satzmelodie wird als Hinweis gesehen, dass das Unbewusste noch nicht voll einverstanden ist. Aber auch die positiven Begriffe werden auf ihre Wirkung hin weiter verfeinert, denn das Kriterium für die optimale Gefühlsbilanz heißt auf einer Skala von 1 bis 100, einen Wert von 70 auf der Positivskala und auf der Negativskala einen Wert von 0.

Der Klient ist damit über eine längere Zeitphase mit für ihn ausschließlich positiven Inhalten beschäftigt und wird damit gestärkt. Und erst an dem Punkt, wenn beide Systeme voll einverstanden sind, in der Sprache des ZRM die Gefühlsbilanz stimmt, kommt der Klient mit seinem Ziel über den Rubikon.⁸ Er landet dann in der nächsten Phase, der Phase der Intention, die dadurch charakterisiert ist, dass der Klient auf die Kraft

⁸ Der Name »Rubikon« wurde ursprünglich von Heinz Heckhausen und Peter Gollwitzer in die Motivationsforschung eingeführt und sollte die Abwägungsphase der Motivation von der Phase der Intentionsbildung unterscheiden. Da Menschen viele Wünsche gleichzeitig haben können, entscheiden sie erst an einem ganz bestimmten Punkt und legen sich damit fest, ihre ganze Energie in diese gewählte Zielerreichung zu stecken. Der Name selbst geht historisch auf Julius Caesar zurück, der 49 vor Christus den Fluss Rubikon mit seinen Truppen in Richtung Rom überquerte, was gleichbedeutend mit einer Kriegserklärung an den römischen Senat war. Caesar war sich bewusst, dass es ab diesem Punkt kein Zurück mehr gab, was in seinem berühmten Zitat »alea iacta est« (Der Würfel ist geworfen worden) zum Ausdruck kommt.

zugreifen kann, die er braucht, um sein Ziel zu erreichen (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 36). Das Ziel wird zudem daraufhin überprüft, ob es den Kriterien des sogenannten »3k-Haltungsziels« entspricht und zwar als Annäherungsziel formuliert wird, gut in der eigenen Persönlichkeit verankert wurde und voll in der eigenen Macht liegt und mit hoher intrinsischer Motivation versehen ist (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 37).

Der richtige Zeitpunkt: Von der Haltungs- auf die Handlungsebene

Dem schließt sich die präaktionale Phase an, in der es praktisch wird. Es geht um die Erarbeitung des Ressourcenpools. Im ZRM dient all das als Ressource, was den Klienten an sein Motto-Ziel und an sein zielrealisierendes Handeln erinnert. Auch hier ist die Reihenfolge entscheidend. Zuerst steht der Aufbau des Ressourcenpools – das Bild des Klienten, sein Motto-Ziel, seine Erinnerungshilfen, sein Embodiment und seine soziale Ressourcen auf dem Programm – noch ganz mit Blick auf die Handlungsebene. Erst dann wird die Ausführungsintention erarbeitet, die allerdings die Ebene wechselt und auf die Handlungsebene fokussiert (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 38).

Bei dem Aufbau des Ressourcenpools macht sich das ZRM zwei unterschiedliche Lernformen zunutze. Implizites Wissen kann einmal über häufiges praktisches Wiederholen erlernt werden wie beim Tangolernen. Die andere Form unbewussten Lernens wird über das sogenannte Priming organisiert. Durch Priming können Gefühlszustände, Einstellungen und Ziele unbewusst aktiviert werden. Bei der Stärkung des Klienten in seinem Ziel kommt es deshalb darauf an, seine neuronalen Netze, die durch die Arbeit am Ziel entwickelt wurden, so oft wie möglich anzuregen. Da dies unterhalb der Bewusstseinschwelle geschieht, kommt die Veränderung wie von selbst.⁹ So

wird, ohne dass es der Klient merkt, durch den geschickten Einsatz der Erinnerungshilfen die plastische Veränderung der neuronalen Struktur möglich (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 38).

Erst im nächsten Schritt werden die erarbeiteten Teilelemente, das handlungswirksame Ziel oder die individuell passenden Erinnerungshilfen auf die Handlungsebene heruntergebrochen (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 39). Jetzt geht es um die Ausführung und den geschickten Einsatz der Ressourcen. Dies setzt eine Auseinandersetzung, eine Art gedankliches Durchspielen der relevanten Zielsituationen voraus, auf die der Klient sich vorbereiten will (vgl. Krause u. a.: 2006 S. 39). Das ZRM empfiehlt, sich auf drei Situationstypen im Alltag vorzubereiten. Sie sprechen von dem ABC-Modell. »(Der) Situationstyp A (meint Situationen), in denen die Verwirklichung des Ziels bereits jetzt einfach gelingt. (Der) Situationstyp B (meint Situationen), in denen die Verwirklichung des Ziels schwierig ist, die jedoch vorhersehbar sind und darum vorbereitet werden können. (Der) Situationstyp C (meint Situationen), in denen die Verwirklichung des Ziels schwierig ist, die unvorhersehbar sind und überraschend eintreten.« (Krause u. a.: 2006 S. 40).

Zurück zum gewalttätigen Vater Jens Lambert

Wenn wir an diesem Punkt auf den eingangs beschriebenen Fall Jens Lambert schauen, wird die Schwierigkeit des Vaters deutlich. In bestimmten Situationen wird Jens Lambert in seiner Erstreaktion von massiver Impulsivität und Aggressivität überschwemmt, die – einmal ausgelöst – mit hoher Zuverlässigkeit abläuft und die er deshalb nicht unter Kontrolle bringen kann. Die Wucht der Gefühle ist eine Antwort des Unbewussten auf die gewalttätigen Bedingungen seines Aufwachsens, die bei bestimmten Auslösern auto-

die für ihn passenden positiv besetzten Erinnerungshilfen, die alle Sinne ansprechen können – zum Beispiel das ZRM-Bild auf dem Bildschirm, Handy usw., ein Weckruf, Klingelton, ein sündhaft guter Duft, Meeresgeräusche, einen speziellen Stein, ein Stofftier, spezifische Bürotasche usw.

9 So wählt zum Beispiel die perfektionistische Lehrerin als Erinnerungshilfen französische Akkordeon-Musik, französische Baguette, ein Bildschirmschoner mit dem Eiffelturm, aber auch französische Dessous. Natürlich erarbeitet jeder Klient

matisiert, schnell und emotionsgesteuert auf den Plan treten. Diese Reaktion diene ursprünglich dem übergeordneten Ziel, unter den gegebenen Umständen gut zu überleben. In der Arbeit mit dem Klienten steht deshalb die Erarbeitung einer unterstützenden Zweitreaktion, die Selbstregulation, im Vordergrund.

Für den Berater geht es im ersten Schritt darum, beim Klienten ein sogenanntes wohladaptives neuronales Netz aufzurufen. Dazu wird der Klient eingeladen, ein Bild aus der ZRM-Bildkartei auszuwählen, das ihn in Bezug auf sein Thema unterstützen kann, bei ihm sehr positive Gefühle auslöst, was quasi sein Bild ist.¹⁰

Herr Lambert wählt ein Bild, auf dem ein Bär, der auf einem Baumstamm liegt, abgebildet ist. Bei der anschließenden Beschäftigung mit dem Bild entstehen Begriffe wie *gutmütig, stark, Schutz, warm, familiär, klar, weiß, was er will, Lebensfreude, entscheidungsstark, ausgewogen, Harmonie, begrenzt* und *lieb*. Aus diesen Begriffen formuliert er als Motto-Ziel: »Ich setze meine Grenzen und treffe meine Entscheidungen.« Dies fühlt sich für Herrn Lambert schon recht gut an, bringt aber auf der Positivskala nur einen Wert von 60 und auf der Minusskala einen Wert von 30. Bei der weiteren Beschäftigung mit dem Thema wird Herr Lambert bewusst, dass sein Motto noch immer auf Macht und Durchsetzung orientiert und deshalb bei ihm auch negative Gefühle aufruft. Nach erneuten Versuchen formuliert er: »Voller Lebensfreude übe ich meine Gelassenheit, treffe Entscheidungen und erhalte mir meine Harmonie.« Mit diesem Motto kommt er auf eine deutlich bessere Gefühlsbilanz und schafft es damit über den Rubikon. Auf dieser Grundlage kann er sich dann mit dem Transfer in den Alltag beschäftigen.

Schon beim gedanklichen Durchspielen der relevanten Ziel-Situationen stellt Lambert beim Situationstyp A (die Verwirklichung des Ziels gelingt schon) überraschend und mit größter Freude

fest, dass er in den weitaus meisten Situationen in seiner Familie seine Impulse bereits sehr gut steuern kann. Dies ist gut für sein Selbstvertrauen und relativiert die Transferleistung auf schwierige Situationen. Bei dem Situationstyp B (die Situation ist planbar) überprüft der Klient sehr genau, wie die Bedingungen aussehen, unter denen er sein Ziel erreichen möchte, und plant den zielgenauen Ressourceneinsatz. Hier stehen gut ausgearbeitete Wenn-Dann-Pläne im Mittelpunkt, die genau auf den Kontext zugeschnitten sind. Problematisch bleibt der Situationstyp C (die Situation kann überraschend auftreten). Hier liegt die Gefahr der Selbstüberschätzung. Als Zieltyp C lokalisiert Lambert Situationen, die im Zusammenhang bestimmter Fernsehsendungen auftreten. Er entscheidet deshalb, dass seine Tochter einen Fernseher bekommt, den sie in ihrem Zimmer nutzen darf, auch wenn er dies aus erzieherischen Gründen bisher abgelehnt hatte.¹¹ Zudem erarbeitet er ein Vorgehen, wie er aus bestimmten Situationen frühzeitig aussteigen kann.

Abschließende Diskussion: Klienten stark machen

Das ZRM zeigt auf, warum es manchen Menschen unmöglich ist ihre Vorhaben zu realisieren. Sie greifen bei der Bewältigung ihrer Aufgabe auf sogenannte maladaptive neuronale Netze zurück. Mit diesem Modell wird eine spannende Sichtweise auf die Welt eröffnet, die für die Soziale Arbeit, ihr Selbstverständnis und ihre Praxis interessante Aspekte in den Blick rückt. Die Soziale Arbeit agiert traditionell in hoch heterogenen Arbeitsfeldern – sie will gleichermaßen Suchtabhängige, alleinerziehende Mütter, Jugendliche, Kinder, die missbraucht wurden, oder Straffällige in ihren Zielen unterstützen. Blickt sie auf die Probleme ihrer Klienten und deren Verursachung, wird eine theoretische Begründung, die das Selbstverständnis der Profession auf einen gemeinsamen Nenner zurückführen will, un-

¹¹ Dies ist im engen Sinne keine Verbesserung des Selbstmanagement von Herrn Lambert, sondern eine gute Lösung, um eine problematische Situation auszuschalten.

¹⁰ vgl. Bruggemann, S. 94.

möglich. Wenn sie aber auf die Erschließung der Ressourcen schaut, wird ein gemeinsamer theoretischer Nenner denkbar. Wie im systemisch-lösungsorientierten Ansatz. Interessant ist der Unterschied: Steve de Shazer und Insoo Kim Berg kommen aufgrund von Beobachtungen erfolgreicher Therapiestrategien zu dem Ergebnis, dass Problemdiskurse Probleme schaffen und Lösungsdiskurse Lösungen unterstützen.¹² Erklären konnten sie das Phänomen nicht. Demgegenüber wird durch das ZRM nachvollziehbar, warum Problemdiskurse Probleme schaffen. Denn wenn beispielsweise Jens Lambert sein Problemverhalten im Beratungskontext schildert, wird automatisiert ein neuronales Netz aufgerufen, das mit Gefühlen und Körperzuständen des Versagens, der Scham, Verzweiflung, Vermeidung, der Hoffnungslosigkeit oder Angst neuronal gekoppelt ist. Je mehr Raum der Klient für seine Schilderungen bekommt, desto mehr wird das neuronale Netz gestärkt. Es entsteht ein Paradoxon: Einerseits fühlt sich Lambert von seinem Berater verstanden, wenn dieser ihm folgt, auf wertende Kommentierungen verzichtet und sich auf der Beziehungsebene zugewandt zeigt. Andererseits wird auf der inhaltlichen Ebene das maladaptive neuronale Netz gestärkt.

Es kommt aber noch ein kritischer Aspekt hinzu. Wenn die Annahme zugrunde gelegt wird, dass sich Zellen, die gleichzeitig feuern, miteinander verdrahten, kommt es bei Problemdiskursen, die Fachleute mit ihren Klienten führen, zu einer problematischen neuronalen Kopplung. Das Problem, die dazugehörigen belastenden Affekte und die Person des Sozialarbeiters werden neuronal miteinander verknüpft. Und da neuronale Netze multicodiert sind, reicht schon der flüchtige Gedanke an das anstehende Gespräch im Amt, um automatisiert eine Wucht von negativen Gefühlen aufzurufen. Eine dramatisch schlechte Voraussetzung, um mit Kraft und Freude ein Ziel anzugehen.

Insofern bietet der theoretische Zuschnitt des ZRM dem Fachmann der Sozialen Arbeit eine Möglichkeit, unabhängig davon, mit welchen Klienten er arbeitet, seine berufliche Expertise, seinen theoretischen Hintergrund zu benennen. Denn die Devise heißt in allen Fällen: Klienten stark machen. Aber auch über die methodischen Vorgaben zur Ressourcenaktivierung, der Erarbeitung und Formulierung von Zielen, der richtigen Reihenfolge beim Umgang mit den Zielebenen und vor allem dem Management der inneren Gegenkräfte bekommt der Profi Orientierungsparameter an die Hand, die ihm auf der methodischen Ebene ermöglichen so zu navigieren, dass konsequent die Ressourcen und Potentiale der Klienten in den Blick rücken.

Literatur

- Borchard-Tuch, C. (2013): Rationales über das Irrationale. Spektrum, de.
- Bruggmann, N. und Storch, M.: Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) in der sozialen Praxis: Veränderungsprozess lustvoll und wirkungsvoll gestalten. In: Rietmann, S. (Hrsg.) (2011): Soziale Praxis gestalten. Orientierungen für ein gelingendes Handeln, Stuttgart, S. 87–103.
- Grawe, K. (1998): Psychologische Psychotherapie, Göttingen.
- Kahneman, D. (2013): Optimismus als Gefahrenherd. In: Neue Zürcher Zeitung, 17. April.
- Kahneman, D. (2013): Schnelles und langsames Denken, Vortrag an der Universität Zürich am 17.03.2013.
- Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken, München.
- Kahneman, D. (2012): Können wir jemals den Instinkten vertrauen? In: The Economist, 5. Februar.
- Kahneman, D. (2002): Frankfurter Allgemeine, 9. Oktober.
- Krause, F. und Storch, M. (2010): Selbstmanagement – ressourcenorientiert, Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell, Bern.
- Krause, F. und Storch, M. (2006): Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. In: Psychologie in Österreich 1.
- Roth, G. (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu verändern, Stuttgart.
- Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt am Main.

¹² De Shazer verzichtet deshalb sehr bewusst auf jede Analyse des Klientensystems.

Storch, M. und Tschacher, W. (2014): Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, Bern.

Storch, M. und Krause, F. (2014): Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Die ZRM-Bildkartei in Theorie und Praxis, Bern.

Storch, M. / Cantiene, B. / Hüther, G. und Tschacher, W. (2010): Embodiment. Die Wechselwirkung Bern. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, Bern.

Storch, M.: Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation (2009): In: Birgmeier, B. (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?

Wirtschaftsnobelpreis für die Amerikaner Kahneman und Smith. In: Frankfurter Allgemeine, Wirtschaft, 9. Oktober 2002.

Mr. Drs. Jan Hesselink
vormals Dozent FH Saxion
NL-Enschede
FB Soziales Et Jura
Almelosestraat 67
NL 7631 CD Ootmarsum
j.hesselink@planet.nl



Prof. Dr.
Karl-Heinz Lindemann
Hochschule Koblenz
Fachbereich
Sozialwissenschaften
Konrad-Zuse-Str. 1
56075 Koblenz
lindemann@hs-koblenz.de



Würdigung Ulf-Rüdiger Schwarz

»Um den Bedürfnissen junger Menschen gerecht zu werden, müssen Heimträger eine Vielzahl unterschiedlicher Jugendhilfeangebote vorhalten. Die von uns betreuten jungen Menschen erreichen die gesellschaftliche Integration nur dann, wenn wir ihnen Übungsfelder bereitstellen, in denen sie sich neu erproben, erfahren und orientieren können«, schrieb der langjährige Leiter der Diakonischen Heime Kästorf, Ulf-Rüdiger Schwarz, vor zwei Jahrzehnten in einem EREV-Fortbildungsbrief. Vor kurzem haben wir erfahren, dass er am 29. Oktober 2016 im Alter von 75 Jahren gestorben ist. Mit seiner Tätigkeit im Evangelischen Erziehungsverband und der Mitarbeit in den Gremien hat Ulf-Rüdiger Schwarz die pädagogischen Schwerpunkte des Verbandes mit festgelegt. Mit seinem Einsatz für die förderlichen Rahmenbedingungen des Aufwachsens junger Menschen hat er die Ausgestaltung der erzieherischen Hilfen nicht zuletzt im Fachausschuss Jugendhilfepolitik und in der Fachgruppe Jugendberufshilfe mitgeprägt. Auch nach seiner Pensionierung blieb Ulf-Rüdiger Schwarz den Diakonischen Heimen Kästorf und auch dem EREV verbunden, wir danken ihm für sein Wirken.

(ab)