

ZRM-Coaching und berufliche Neuorientierung

Interview mit Dr. Frank Krause,
die Fragen stellte Dorie Massumi

Konstanz/Zürich, Juni 2013

Kurz zum ZRM:

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM[®]) ist eine von Maja Storch und Frank Krause für die Universität Zürich entwickelte Selbstmanagement-Methode, die in Seminaren als auch im Coaching Anwendung findet. Sie beruht in erster Linie auf neurowissenschaftlichen und motivationspsychologischen Erkenntnissen. Mittels der im ZRM praktizierten konsequenten Orientierung an persönlichen Ressourcen - wie z.B. unbewusste Bedürfnisse, bewusste Wünsche, Stärken, Überzeugungen, Einstellungen, Gefühle, Fähigkeiten - und durch einen wissenschaftlich begründeten Coaching-Prozess, kann die Fähigkeit erlernt und gestärkt werden, Gewünschtes auch tatsächlich in Handlung umzusetzen (Storch & Krause, 4. Auflage 2007).*

1. Herr Krause, inwieweit ist Ihrer Ansicht nach das ZRM im Coaching und in der Beratung in Bezug auf die berufliche Neuorientierung einsetzbar?

Bevor ich auf Ihre Frage eingehe, möchte auf eine Besonderheit unseres Themas hinweisen: Zuweilen mag berufliche Neuorientierung ein anregendes, ja vielleicht auch spielerisches Unterfangen sein. Oft jedoch ist eine solche Aufgabe für die betreffende Person - besonders bei unfreiwilligem Wechsel oder nach länger andauernder erfolgloser Suche - mit hoher Belastung, Unsicherheit, nachlassender Energie und einem Verlust an Selbstsicherheit und Selbstwert verbunden. Damit wird verständlich, wie wichtig es bei unserem Thema ist, dafür zu sorgen, dass der/die KlientIn in dieser kritischen Umbruchs- und Übergangsphase psychisch und physisch gesund, energievoll-aktiv, selbstbewusst und fit bleibt – sowohl in Hinblick auf sein/ihr Wohlergehen allgemein als auch mit Blick auf erfolgversprechende Chancen bei der Arbeitssuche.

Nun zu Ihrer Frage: Das ZRM eignet sich sehr gut für ein Coaching im Bereich berufliche Neuorientierung. Es ist allerdings auch kein Wundermittel das einen erfolgreichen Abschluss einer Arbeitssuche garantiert, seine 'Reichweite' ist vielmehr klar definiert: Das ZRM ist ein Selbstmanagement-Tool, mit dem ausschließlich Ziele verfolgt werden, die zu 100 % unter der eigenen Kontrolle der betreffenden Person liegen. Eine neue Arbeitsstelle zu finden ist aber eben gerade kein Prozess, der 100 % unter der eigenen Kontrolle steht. Es handelt sich stattdessen um eine (obendrein komplexe) Interaktion eines ganzen

Systems, in dem neben der arbeitssuchenden Person auch die Arbeitsmarktlage, die potenziellen Arbeitgeber und viele weitere Faktoren mitspielen.

Das ZRM befasst sich zudem ausschließlich mit dem psychologisch-motivationalen Aspekt auf Seiten der Arbeitssuchenden, mit der Absicht, deren Chancen innerhalb der soeben genannten Interaktion zu verbessern. Das Thema fachlicher Qualifikation, das auf persönlicher Ebene zweifellos auch eine wesentliche Rolle spielt, bedarf einer gesonderten Berücksichtigung außerhalb des ZRM.

2. Wie fördert eine gezielte Ressourcenaktivierung die berufliche Neuorientierung?

Mit Hilfe eines speziell entwickelten projektiven Verfahrens ermöglicht es das ZRM zwei für die Neuorientierung wesentliche Ressourcen zu aktivieren: Neben bewussten Motiven können damit auch unbewusste Bedürfnisse ans Licht gebracht werden. Eine derart gründliche Klärung ist wesentlich, sofern die angestrebte Arbeitsstelle - neben einer angemessenen Entlohnung - auch nachhaltig befriedigen soll. Zudem sollte psychisches und physisches Wohlbefinden sichergestellt und eine Identifikation mit den eigenen Werten und Bedürfnissen möglich sein. Hierzu Klarheit zu erlangen, erleichtert die Neuorientierung, erlaubt der arbeitssuchenden Person im Bewerbungsgespräch klarer und sicherer aufzutreten und gegebenenfalls zwischen alternativen Angeboten besser, sprich fundierter, zu entscheiden.

3. Im ZRM stehen persönliche Ressourcen im Vordergrund. Welche dieser Ressourcen sind Ihrer Ansicht nach wichtig für eine berufliche Neuorientierung?

Im ZRM wird der/die KlientIn durch einen Prozess begleitet, in dessen Verlauf sie/er einen Pool persönlicher Ressourcen entwickelt. Ein zentrales Element dieses Ressourcenpools ist das 'Motto-Ziel'. Im Gegensatz zu den herkömmlich häufig benutzten Ergebnis-Zielen („Ich suche einen Job mit einem Gehalt von ...“) oder Verhaltens-Zielen („Ich schreibe täglich eine Bewerbung“), beinhaltet ein Motto-Ziel eine Haltung (z.B. „Ich bleibe ruhig, behalte die Übersicht und zeige gelassen und souverän, was ich drauf habe“). Dieser besondere, ZRM-spezifische Zieltypus ist erwiesenermaßen mit besseren Gefühlen verbunden und somit mit mehr Motivationskraft in punkto 'Umsetzung in Handlung' versehen. Da diese Motto-Ziele in einem sorgsam angeleiteten Prozess - unter Einbeziehung unbewusster Bedürfnisse, bewusster Motive sowie von Emotionen und Verstand - von der jeweiligen Person selbst entwickelt werden, bauen sie zudem auf deren einmaliger Individualität auf. Damit kann zum einen die nachhaltige Kraft intrinsischer Motivation geweckt und genutzt werden. Zum anderen enthält so ein Motto-Ziel 'Futter' für mehr Frustrationstoleranz und Durchhaltevermögen.

Ergänzt wird der Ressourcen-Pool durch sogenannte 'Erinnerungshilfen' - z.B. ein spezielles Parfum, eine Krawatte, ein auf dem Schreibtisch aufgestelltes Bild -

Alltagsobjekte, die von der Person als passend zu ihrem Motto-Ziel erlebt werden. Diese Verknüpfungen gewährleisten, dass das entwickelte Motto-Ziel in der fraglichen Situation (Neuorientierung-Jobsuche) erinnert wird und handlungsleitend wirken kann. Auch der Körper - Stichwort 'Embodiment' - kann in den Aufbau des Ressourcenpools einbezogen werden.

Welche Art von persönlichen Ressourcen dem/der KlientIn liegt und was sie/er aus dem Pool somit letztendlich nutzen möchte, ist von Fall zu Fall zu klären.

4. Was ist Ihre Empfehlung aus der Sicht der Ressourcenaktivierung für Personen, die sich nach langer Betriebszugehörigkeit neu orientieren?

Wie belastend eine solche Situation in aller Regel empfunden wird, erwähnte ich ja bereits eingangs. In so einer Phase ist professionelle Hilfe dringend anzuraten, in fachlicher wie auch in psychologischer Hinsicht. Dabei steht aus psychologischer Sicht meines Erachtens die Erhaltung bzw. die Stärkung des Selbstwertgefühls an vorderster Stelle.

Zudem empfehle ich Personen in dieser sehr speziellen Situation, im privaten Umfeld gezielt den Kontakt mit vertrauten, positiv gestimmten, ressourcenorientierten Menschen zu suchen und mit sich selber liebevoll und pfleglich umzugehen.

5. Wie setzen Sie persönlich den Ressourcenansatz in Ihrem Leben ein?

Ich arbeite vor allem mit Motto-Zielen und zugehörigen Erinnerungshilfen. Mit Letzteren ist meine Wohnung 'gespickt', offen sichtlich, mit Tiger-Figürchen in vielen Variationen. Bei der Arbeit in Seminaren erfüllt u.a. meine Armbanduhr diese Erinnerungs-Funktion, indem ich sie, unauffällig, auf der 'falschen' Seite trage. Ein allgemeines Motto-Ziel für meine ganze Lebensführung lautet: „Ich lebe meine Prioritäten – mit Lust und Verstand!“ Es hilft mir vor allem in wichtigen, ehemals als schwierig und mühsam empfundenen Entscheidungssituationen. Daneben habe ich mir noch ein paar weitere Motto-Ziele für meine Seminararbeit und für meine Ernährung bzw. Gesundheit 'gezimmert'.

Auch für akut auftauchende Probleme arbeite ich mit Motto-Zielen: Ich schreibe z.B. nicht gern und musste vor einiger Zeit einen Fachartikel schreiben; da habe ich mir - über das Verhaltens-Ziel („Ich schreibe den Artikel XY“) hinaus - ein entsprechendes Motto-Ziel erarbeitet, um mir motivational 'auf die Sprünge' zu helfen. (Der fachliche Anteil an dem Vorhaben, war nicht mein Problem. Was mich hemmte war mein fehlender Antrieb, mein mangelnder Durchhaltewillen). Ich habe mir also aus der ZRM-Bildkartei mehrere Bilder ausgesucht, sie mit unserem projektiven Verfahren bearbeitet und mir mein individuelles, auf mich persönlich und auf mein aktuelles Thema ('Artikelschreiben') zugeschnittenes Motto-Ziel entwickelt.

„Lebensklug und lebenslustig nutze ich die morgendlichen Aufwinde“. Für Außenstehende mag diese Ziel-Formulierung nicht sonderlich sinnvoll oder motivierend erscheinen. Für mich war sie ausgesprochen hilfreich. Denn dieses Motto-Ziel hat ausschließlich mit mir zu tun, es berücksichtigt meine Bedürfnisse, Eigenheiten, Stärken, Schwächen, Vorlieben und Marotten. Seine Bedeutung, Motivationskraft und Handlungswirksamkeit entwickelt es allein für mich, denjenigen also, der dieses Motto-Ziel für sich persönlich entwickelt hat. Kurz: Meine Antriebs- und Durchhalteprobleme gehörten mit diesem Motto-Ziel von da an der Vergangenheit an und ich kam mit dem Artikel zügig und ‚Hemmungs-los‘ voran, mit Kraft, Schwung und Ausdauer.

6. Die ZRM-Strategie sagt: „ In zielrelevanten Situationen gebe ich mein Bestes, in dem ich dafür Sorge, dass ich in diesen Situationen in der – für mich – bestmögliche Haltung / Verfassung bin.“ Wie sollten Job-Suchende Ihrer Meinung nach „die bestmögliche Haltung/Verfassung“ in einem schwierigen Arbeitsmarkt behalten?

Frustrationstoleranz und Ausdauer werden bei der Jobsuche in der Tat häufig auf eine harte Probe gestellt. Eine entsprechend hilfreiche Haltung wird im ZRM erreicht durch die Erarbeitung eines auf diese Erfordernisse abgestimmten Motto-Ziels und zugehöriger Erinnerungshilfen. Ist das Motto-Ziel erst einmal ‚ZRM-gerecht‘ erstellt, beinhaltet dieses Ziel bereits die bestmögliche Haltung (mental-emotional-körperlich) mit der die/der Jobsuchende die Neuorientierung bzw. die Jobsuche angeht. Spätestens mit dem zusätzlichen Einsatz von Erinnerungshilfen, die das Motto-Ziel in der akuten Situation aktivieren, ist für die gewünschte Haltung gesorgt. Denkbare Motto-Ziele wären hier z.B. „Ich bleibe mir treu“ oder „Ruhig zeige ich meine Kompetenzen“ oder „Wie ein Adler behalte ich die Übersicht“. Wie schon gesagt, taugt ein Motto-Ziel nicht per se, sondern nur für die Person, die es auf ihre einmalige Identität aufbauend entwickelt hat. Genau diese individuelle ‚Passung‘ gibt Motto-Zielen ihre spezielle Kraft und Wirksamkeit.

7. Unter dem Druck, möglichst schnell einen Job zu finden, können die meisten Ihren Emotionen und Ihren inneren Motivationen und Bedürfnissen keinen Raum geben. Was ist Ihre Empfehlung, um dies doch noch zu ermöglichen?

Die (positiven) Emotionen, Bedürfnisse und Motive von denen Sie sprechen, die sollten im Motto-Ziel eingearbeitet sein. Falls der Situationsdruck im Bewerbungsprozess jedoch als zu belastend erlebt wird, kann es durchaus vorkommen, dass der Zugriff auf das zuvor erarbeitete Motto-Ziel nicht erfolgen kann und stattdessen alte, unerwünschte, automatisierte Stressmuster die Oberhand gewinnen. Eine Möglichkeit besteht in solchen Fällen darin, mit der betreffenden Person, sogenannte ‚Wenn-dann-Pläne‘ vorzubereiten: „Wenn ich im Bewerbungsgespräch unter Druck gerate, dann rufe ich meinen Adler...“. (Hierbei ist unterstellt, die Person habe sich für Bewer-

bungsgespräche ein Motto-Ziel erarbeitet, etwa in der Form „Ich nutze die Winde, ruhig und mit Übersicht, wie ein Adler“).

Zudem ist es hilfreich, Klienten über die neurophysiologischen Eigenschaften von (Stress-)Automatismen aufzuklären und ihnen zu erläutern, dass solche automatisch ablaufenden Routinen, nach aktuellem Stand der Neurowissenschaften, Folge besonders stark ausgeprägter neuronaler Netze sind. Diese Netze, sofern sie erst einmal getriggert wurden, nehmen unaufhaltsam ihren Lauf, wie Neujahrsraketen, die erst erlöschen, wenn ihr gesamter Treibstoff verbrannt ist. Damit sind KlientInnen informiert bzw. gewappnet und können mit sich nachsichtiger umgehen, falls sie - vielleicht abends den Tag rekapitulierend - feststellen, dass sie „wiedermal“, ein altes untaugliches Verhaltensmuster abgespult haben.

8. Blockaden und Beeinträchtigung des Selbstbewusstseins begleiten die meisten Jobsuchenden, die öfters Absagen auf Ihre Bewerbungen erhalten. Wie gehen Sie im ZRM mit diesen negativen, gespeicherten Erfahrungen um?

Bereits oben (s. Punkt 4., Stichwort 'Priorität bei der Stärkung des Selbstwertgefühls') habe ich Einiges dazu gesagt. Darüber hinaus würde ich als Coach so schnell wie möglich das Feld der Misserfolge und Absagen verlassen und auf die Ressourcen- und Lösungs-Seite wechseln. Sicherlich ist es seitens der coachenden Person wichtig, ja unerlässlich, glaubhaft Verständnis für den erlebten Frust zu zeigen. Maßgebend für den weiteren Prozess ist jedoch, sich schnellstmöglich aus der Problemperspektive zu verabschieden und den Fokus zu lenken auf Lösungsalternativen, mit Fragen wie: „Was brauchst du, um dich in der Bewerbungssituation sicherer zu fühlen?“, „Was könnte dir helfen, wieder Mut und Zuversicht zu erlangen?“ , „Wie kannst du deine Batterien wieder auffüllen?“, „Wo siehst du Möglichkeiten, dir ein dickeres Fell zuzulegen, deine Ausdauer zu stärken?“

9. “Tu doch was Du willst!“. Das war eine Aussage von Ihnen im Zusammenhang mit ZRM. Was waren Ihre persönlichen Erfahrungen bis anhin mit diesem Grundsatz?

Dieser Satz ist absichtlich ein wenig provokativ formuliert. Er verweist darauf, dass es oftmals möglich ist - öfters als Viele in Anbetracht der zahlreichen Grenzen, Regeln und Verpflichtungen glauben - dennoch gemäß eigenen Bedürfnissen und Motiven zu handeln.

Der Satz, auch wenn er locker daherkommt, beinhaltet zwei Aufgaben, die es in sich haben:

Zum einen die Klärung: Was will ich denn wirklich? (und nicht nur „Was will ich nicht?“) Gibt es womöglich Bedürfnisse, die mir auf Anhieb gar nicht bewusst sind, die ich im eigenen Interesse jedoch erkunden und ebenfalls berücksichtigen sollte? Was tut mir psychisch und physisch gut, was stärkt meine Persönlichkeit ?; und all das unabhängig davon, was Andere meinen oder was aktuelle 'Trends` gerade vorgeben.

Zum anderen enthält der Satz die Aufgabe: Wie stelle ich es an, was gilt es zu beachten, damit es mir gelingt, meine Wünsche und Absichten tatsächlich umzusetzen? Geht das eventuell nur mit eiserner Disziplin oder gibt es auch andere, nachhaltiger wirkende und streckenweise sogar lustvolle Ansätze? Im ZRM zeigen wir eine derartige Alternative auf.

10. Welchen Grundsatz oder welchen Tipp würden Sie in Bezug auf ressourcenorientiertes Selbstmanagement Personen auf dem Wege der beruflichen Neuorientierung mitgeben?

Mein Tipp: Die Defizit-Brille ab- und die Ressourcen-Brille aufsetzen sowie bei der Entscheidungsfindung zum Verstand auch die Gefühle mit ins Boot nehmen - um Chancen zu erkennen und diese aktiv und selbstverantwortlich zu nutzen !

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

Person:

Dr. Frank Krause
ZRM-Entwickler, Autor,
Selbständiger Coach und Trainer
www.zrm.ch
www.frankkrause.net

Kontakt:

krause.konstanz@web.de