

Bachelor Thesis

Projektarbeit

Das Zürcher Ressourcen Modell in der Transferberatung

Wera Kalla



angewandte Psychologie
Jahrgang 2012/2016

Das Zürcher Ressourcen Modell in der Transferberatung

Verfasser/in:
Wera Kalla
1201-0-0016

Zeitraum der Projektarbeit:
15.07.2016 bis 15.08.2016

Prüfer/in 1:
Dipl.-Psych. Lina Loffing, STI
Prüfer/in 2:
Prof. Dr. rer. medic. Herbert Hockauf, STI

Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die vorliegende Abschlussarbeit im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums 2012/2016 selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Gelsenkirchen den 14.08.2016



(Wera Kalla)

Erklärung zur Archivierung der Bachelor Thesis

Name: Wera Kalla

Berufsbezeichnung: Beraterin

Studiengruppe: ES-14045

Immatrikulationsnummer: 1201-0-0016

Prüfer/in 1: Dipl.-Psych. Dina Loffing

Thema der Bachelor Thesis:
Das Zürcher Ressourcen Modell in der Transferberatung

Diese Bachelor Thesis ist urheberrechtlich geschützt. Unbeschadet dessen wird folgender Rechtsübertragung zugestimmt:

- der Übertragung des Rechtes zur Vervielfältigung der Transferarbeit für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 16 UrhG
- der Übertragung des Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrechts für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 19 UrhG
- der Übertragung des Rechts auf Wiedergabe durch Bild- und Tonträger an die Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 21 UrhG

Hiermit erkläre ich, Wera Kalla, dass die von mir verfasste Bachelor Thesis unter Wahrung meiner Urheberrechte

in einem gebundenen Exemplar

ja

nein

auf einem Speichermedium

ja

nein

(Diskette/CD-ROM, Netzwerk der Hochschule)

in der Bibliothek der Steinbeis-Hochschule Berlin eingestellt werden darf.

Sie dient ausschließlich der Nutzung für wissenschaftliche Studien- und Forschungszwecke.

Vervielfältigungen und die Weitergabe an Dritte sind nur zu den oben genannten Zwecken zulässig.

Die Einräumung der oben genannten Rechte entfällt bzw. wird eingeschränkt durch vertragliche Rechte Dritter an der Bachelor Thesis. Dritte sind hier insbesondere Auftraggeber der Steinbeis-Hochschule Berlin und Beschäftigungsfirmen der Verfasser (Studierenden).

Gelsenkirchen, den 14.08.2016



(Wera Kalla)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eigenständigkeitserklärung	I
Erklärung zur Archivierung der Bachelor Thesis	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungen	IX
1 Beratung in der Transfergesellschaft	I
1.1 Ausgangslage und Motivation der Arbeit	1
1.2 Aufgabe und Zielsetzung von Transfergesellschaften.....	3
1.2.1 Ziele der Transferberatung	4
1.2.2 Ziele der Transfermitarbeiterinnen.....	4
2 Themenrelevante wissenschaftliche Grundlagen	6
2.1 Stressbegriff und Stresserleben	6
2.2 Ressourcenbegriff und Ressourcenaktivierung.....	8
2.3 Prozesse des Gehirns aus neurowissenschaftlicher Sicht	10
2.3.1 Neuronale Netze als Basis des menschlichen Gedächtnisses.....	10
2.3.2 Bewusste und unbewusste Funktionssysteme	11
2.3.3 Emotionen -das Fundament des menschlichen Bewertungssystems.....	13
2.3.4 Somatische Marker als menschliches Bewertungssystem.....	15
2.3.5 Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen	16
2.3.6 Zusammenfassung.....	18
2.4 Zielpsychologie.....	19
2.4.1 Funktion von Zielen im psychischen System	19
2.4.2 Motivation und Zielbindung.....	20
2.4.3 Zielbildung und Umsetzung	21
2.4.4 Selbststeuerung	22
2.4.5 Lage- und Handlungsorientierung	24
2.4.6 Zusammenfassung.....	25
3 Zürcher Ressourcen Modell	26
3.1 Rubikon-Prozess	27

3.1.1	Bedürfnis	28
3.1.2	Motiv	28
3.1.3	Intention	29
3.1.4	präaktionale Vorbereitung	30
3.1.5	Handlung.....	30
3.2	Zielformulierungen.....	30
3.3	Embodiment.....	34
3.4	Einsatz in der Transferberatung	34
4	Zürcher Ressourcen Modell in der Praxis	37
4.1	ZRM in der Einzelberatung.....	38
4.1.1	Mein aktuelles Thema klären.....	39
4.1.2	Vom Thema zum Ziel	40
4.1.3	Vom Ziel zum Ressourcenpool.....	42
4.1.4	Ressourcen gezielt einsetzen.....	44
4.1.5	Integration und Transfer	45
4.2	Unterschiede im Workshop	45
4.3	Beobachtungen und Ergebnisse aus Sicht der Beraterin.....	46
4.4	Fragestellung der Forschung.....	47
5	Qualitative Forschungsmethode	48
5.1	Begründung der Forschungsmethode	48
5.2	Qualitative Sozialforschung	49
5.2.1	Säulen qualitativen Denkens	50
5.3	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	52
5.4	Darstellung des Forschungsweges.....	53
5.4.1	Vorüberlegungen zur Datenerhebung.....	54
5.4.2	Entwicklung eines Leitfadens	55
5.4.3	Durchführung der Datenerhebung	57
5.4.4	Durchführung der Inhaltsanalyse.....	59
5.5	Zusammenstellen der Ergebnisse und Interpretation.....	62
5.5.1	Falldarstellung der einzelnen Teilnehmerinnen.....	63
5.5.2	Motiv	68
5.5.3	Vorgehensweise.....	70
5.5.4	Erleben.....	74
5.5.5	Eignung.....	75
5.5.6	Besonderheiten	77
5.6	Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	80

6 Fazit und Ausblick..... 81
Anhang Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus	7
Abbildung 2: Neuronale Netze	11
Abbildung 3: Arbeitsweg des referentiellen Prozesses.....	17
Abbildung 4: Rubikon-Prozess.....	27
Abbildung 5: Zielpyramide	32
Abbildung 6: Zweiwegkommunikation	36
Abbildung 7: Interaktion im Workshop.....	36
Abbildung 8: Die vier Quadrate der Zielformulierung.....	40
Abbildung 9: Gefühlsbilanz	41

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Die fünf Phasen des ZRM	38

Abkürzungen

EG	Extensionsgedächtnis
IG	Intentionsgedächtnis
SGB	Sozialgesetzbuch
ZRM	Zürcher Ressourcen Modell

1 Beratung in der Transfergesellschaft

1.1 Ausgangslage und Motivation der Arbeit

Der wissenschaftliche Gewinn der folgenden Arbeit liegt in der Erforschung der Handlungswirksamkeit des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) in der Transferberatung.

In der Beratung von Arbeit suchenden TransfermitarbeiterInnen stellt das Erarbeiten von Zielen und das Erlernen von Selbstmanagementfähigkeiten im Bewerbungsprozess eine zentrale Aufgabe dar. Die Betroffenen befinden sich in einem Veränderungsprozess, in dem der Blick auf ihre berufliche Zukunft gerichtet ist. Diese muss neu gestaltet werden. Es zeigt sich jedoch auch, dass nicht jeder sein benanntes Ziel, Arbeit zu suchen (oder eine Qualifizierung zu absolvieren), auch umsetzen kann. Hierfür finden sich Ursachen unterschiedlichen Ursprungs.

Neben externen Faktoren (z. B. Arbeitsmarktsituation), auf die der Betroffene nur geringen bis keinen Einfluss nehmen kann, sind individuelle Voraussetzungen und Persönlichkeitsmerkmale in der Zielumsetzung von großer Bedeutung. Wissenschaftliche Modelle untermauern zwar auch Vermutungen, dass TransfermitarbeiterInnen ihre arbeitslose Zeit lieber genießen und aussitzen wollen, weil Freizeit ein höheres Gut ist als Arbeit und daher Freizeit der Arbeit vorgezogen wird (vgl. Moser 1993, S. 62-67), häufig verhindern aber auch individuelle psychische und/oder physische Gründe die Aktivität im Bewerbungsprozess.

Es müssen zunächst verborgene Handlungsmuster hervorgerufen werden oder neue Handlungsmuster erlernt, bewusst verarbeitet und durch häufiges Wiederholen automatisiert werden, damit sie anschließend zuverlässig und ohne Störungen in Richtung Arbeitssuche und -aufnahme ablaufen können (vgl. Grawe 1998, S. 266). Außerdem ist es wichtig, bei „Misserfolgen und Rückschlägen das Selbstwirksamkeitserleben der TransfermitarbeiterInnen im Bewerbungsprozess aufrecht zu erhalten“ (Storch, Kraus 2010, S. 81). Sie benötigen die Gewissheit, ihr Problem mit eigenen Kompetenzen und Ressourcen selbst lösen zu können. In einer kooperativen Beratung sowie horizontalen Beziehung zwischen Berater und TransfermitarbeiterInnen müssen diese gemeinsam gesucht und aktiviert werden (vgl. Mutzeck 2002, S. 32f). Hier reicht die klassische Transferberatung, deren Fokus mehr auf Arbeits- und Wissensvermittlung liegt, in manchen Fällen nicht aus.

Seit ca. drei Jahren arbeitet die Autorin daher in der Einzelberatung mit der Methode des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM). Persönliche Erfahrungen zeigen, dass das Instrument oder einzelne Bausteine daraus, viele Arbeitssuchende bei der Arbeitssuche oder der Teilnahme einer Qualifizierung unterstützt. Dennoch wird der Einsatz des

ZRM bei vielen Kollegen und Führungskräften aufgrund seiner psychoanalytischen sowie verhaltenstherapeutischen Komponenten eher mit Skepsis betrachtet.

Anfang des Jahres zeigten sich in zwei Projekten bei überproportional vielen (13 von 24) TransfermitarbeiterInnen Hindernisse im Bewerbungsprozess. Diese äußerten sich überwiegend durch starke innerliche Unruhe oder Verunsicherung. Hierbei handelte es sich ausschließlich um Transfermitarbeiterinnen.

Die Autorin unterbreitete ihnen das Angebot, an einem Workshop teilzunehmen. Sie konzipierte in Absprache mit der Geschäftsführung einen dreitägigen Workshop zum Thema ‚Unsicherheiten im Bewerbungsprozess‘, dessen Kern das ZRM darstellt. Das Interesse der Autorin liegt daher u. a. auch darin, Argumentationshilfen zu finden, um diesen Workshop in das Beratungskonzept bzw. in das Angebot der PEAG zu integrieren. Die Transfermitarbeiterinnen konnten sich aber auch für das Training in der Einzelberatung entscheiden, in der ebenfalls das ZRM als Kerninstrument eingesetzt wurde. Eine Kollegin stellte in ihrer Gruppe ähnliche Hindernisse fest (3 von 8). Sie wurde schon vor einiger Zeit von der Autorin für die Arbeit mit dem ZRM geschult (siehe PSA) und bot es in ihrer Einzelarbeit an. Zwei Mitarbeiterinnen nahmen das Angebot an.

Der Einsatz des ZRM in der Transferberatung von Transfermitarbeiterinnen bildet daher den Untersuchungsgegenstand der folgenden Arbeit. Nachfolgend bietet sich an, in dieser Arbeit die weibliche Form zu nutzen. Sie kann jedoch geschlechtsneutral verwendet werden. Männer und Frauen sind damit gleichzeitig angesprochen.

Das ZRM ist ein open source´ Training. Seine wesentliche Stärke liegt in der Anwendbarkeit ohne ZRM- Ausbildung. Auch die Arbeitsunterlagen stehen kostenlos zur Verfügung. Dies ist neben der erfolgreichen Arbeit ein weiteres Argument für die Autorin, das ZRM als Instrument in der Transferberatung einzusetzen. Aber wie sehen das die Transfermitarbeiterinnen selbst? Daraus ergibt sich die zentrale Fragestellung der Arbeit, inwieweit sich das ZRM als Instrument in der Transferberatung eignet, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen? Diese Einschränkung muss zunächst vorgenommen werden, da die Autorin und ihre Kollegin in den zwei Transferprojekten ausschließlich Arbeit suchende Transfermitarbeiterinnen betreuten. Die insgesamt vier Transfermitarbeiter bereiteten sich auf ihre Rente vor.

Um den spezifischen Ansatz des Zürcher Ressourcen Modells herauszuarbeiten, wird in dieser Arbeit im Wesentlichen auf die neueren Erkenntnisse der Autoren Kuhl, Grawe, Damasio und Storch zurück gegriffen. Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Die Inhalte dieser Kapitel werden in der jeweiligen Einleitung kurz vorgestellt. Die wesentli-

chen themenrelevanten Erkenntnisse werden am Ende der entsprechenden Unterkapitel zusammengefasst.

Kapitel 2 befasst sich mit themenrelevanten wissenschaftlichen Grundlagen. Der Schwerpunkt liegt hier insbesondere auf den neuronalen Prozessen des Gehirns, um das Konzept des ZRM zu verstehen und die Arbeit damit nachvollziehbar zu machen. Kapitel 3 stellt das Modell mit seinen Kernelementen und seinen einzelnen Phasen näher vor. Wie eine erfolgreiche praktische Arbeit mit dem ZRM nach persönlichen Erfahrungen aussehen kann, zeigt das Kapitel 4.

Durch die Wiederholung der Fragestellung erfolgt die Überleitung zur qualitativen Forschung des 5. Kapitels. Es beschreibt zunächst die theoretischen Grundlagen und den Untersuchungsverlauf. Im Kapitel 6 werden aus den Ergebnissen und Interpretationen Schlussfolgerungen und Hypothesen über die Arbeit mit dem ZRM in der Transfergesellschaft gebildet. Mit einem Ausblick in die Zukunft und Möglichkeiten für weitere Forschungsmöglichkeiten wird die Arbeit abschließen. Da der Beschäftigtertransfer im Allgemeinen jedoch eher unbekannt ist, wird die Arbeit an dieser Stelle zunächst auf die Aufgaben und die Zielsetzung von Transfergesellschaften eingehen sowie den Zielen der Transferberatung und Transfermitarbeiterinnen, die nicht zwangsläufig identisch sein müssen.

1.2 Aufgabe und Zielsetzung von Transfergesellschaften

Dieses Kapitel stellt den Beschäftigtertransfer und seine Aufgaben und Ziele näher vor. Das Kapitel 1.2.1. benennt die Ziele der Transferberatung. Die Ziele der Beratung müssen nicht immer den Zielen der Transfermitarbeiterinnen entsprechen. Daher beschäftigt sich das Kapitel 1.2.2. gesondert mit den Zielen von Transfermitarbeiterinnen. Der Beschäftigtertransfer ermöglicht Unternehmen sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen. Durch den sogenannten Drei-Seiten-Vertrag werden die von der Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiter für einen befristeten Zeitraum von drei bis zwölf Monaten vom abbauenden Unternehmen in die Transfergesellschaft überführt und ab diesem Zeitpunkt Transfermitarbeiterinnen genannt.

Gesetzliche Regelungen, die im Sozialgesetzbuch (SGB) III u.a. im § 111 festgehalten sind, bilden für die drei involvierten Parteien die Grundlage. Aufgabe und Zielsetzung einer Transfergesellschaft ist es, die Vermittlungschancen unter Bezug von Transferkurzarbeitergeld durch Beratung und Qualifizierung zu verbessern und bestenfalls die Arbeitslosigkeit zu verhindern (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011, S. 10). Hieraus ergeben sich Anforderungen und Ziele für die Beratung der Betroffenen.

1.2.1 Ziele der Transferberatung

Aufgrund der Aufgabe und Zielsetzung der Transfergesellschaft steht in der Transferberatung die Vermittlung in Arbeit im Vordergrund. Daher werden die Transferarbeitsrinnen in den Gesprächen in erster Linie dahingehend unterstützt, eine Bewerbungsstrategie zu erarbeiten und umzusetzen, um ein neues Beschäftigungsverhältnis zu finden. In vielen Fällen bedeutet dieses aber auch, eine vermittlungsfördernde Qualifizierung vorzuschalten. Demnach ist die Selbstbefähigung der Transfermitarbeiterinnen das Ziel der Beratung, damit diese auf dem Bewerbermarkt erfolgreich bestehen können. Ergänzt wird diese durch eine systematische Stellenakquisition (vgl. bvtb.2016). Das Prinzip der Augenhöhe stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Selbstbefähigung und Aktivierung des Arbeitssuchenden dar, damit Vertrauen und Zuversicht entstehen können (vgl. Hielscher, Ochs 2009, S. 115).

Zu den Zielen der Transferberatung gehören daher auch, eine erfolgreiche Interaktion mit den arbeitssuchenden Mitarbeitern (vgl. Hielscher, Ochs 2009, S. 119) und eine stärkere Sensibilisierung auf die Lebenssituation (vgl. Ludwig-Mayerhofer, Behrend, Sondermann 2009, S. 290). Es soll ein Prozess in Gang gesetzt werden, der eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit den Themen Arbeitsplatzverlust und Arbeitssuche ermöglicht. Der Arbeitsplatzverlust wird von Filipp und Aymanns als ein krisenhaftes Ereignis eingestuft. Der Schlüssel für dessen Bewältigung liegt in der Mobilisierung der personalen und sozialen Ressourcen (vgl. Filipp, Aymanns 2010, S. 321). Um diese Ressourcen zu erkennen und zu aktivieren ist es notwendig, sich genauer mit den persönlichen Zielen der Transfermitarbeiterinnen auseinanderzusetzen, denn nicht immer verfolgen ihr Berater und sie dieselben Ziele, obwohl es auf den ersten Blick so scheint.

1.2.2 Ziele der Transfermitarbeiterinnen

In der Transfergesellschaft verfolgen Transfermitarbeiterinnen persönliche Ziele. Die Ziele bringen zum Ausdruck, wonach sie in ihrer derzeitigen Situation streben und was sie erreichen oder vermeiden wollen. Transfermitarbeiterinnen streben i. d. R. ein neues Beschäftigungsverhältnis an. Es handelt sich hierbei um ein längerfristiges und bedeutungsvolles Ziel (vgl. Brunstein, Maier 2002, S. 159).

In seiner Emotionstheorie stehen für Lazarus (1991) die Ziele eines Menschen in Bezug zu seiner Umgebung. Dies geht mit neuen Anforderungen und Anregungen für ihn einher, sodass er einen neuen Zielzustand mit entsprechenden Problemlösungsstrategien entwickeln muss, um seine Situation zu bewältigen (vgl. Brunstein, Maier 2002, S.

157). Durch den Verlust des Arbeitsplatzes wird von Betroffenen aber auch ein Veränderungsprozess angestoßen. Dabei fühlen sie sich der Vielfalt an Anforderungen häufig nicht gewachsen. Nach vielen Berufsjahren betreten sie mit dem Bewerbungsprozess ein neues Gebiet. Eine ungeklärte finanzielle Zukunft belastet zusätzlich. Das Schreiben von Bewerbungen, Vorstellungsgespräche und insbesondere der Umgang mit der Agentur für Arbeit führen zur Verunsicherung bis hin zum Stress. Laufen Bemühungen wieder in Arbeit zu kommen, außerdem ins Leere, werden die eigenen Handlungs- und Orientierungsmuster in Frage gestellt. Die Verunsicherung nährt den Selbstzweifel und mindert das Selbstwertgefühl. Es entsteht ggf. eine „Dynamik, die zu einer immer größeren Einengung des Handlungsspielraums und der Handlungsoptionen führt“ (vgl. ebd., S. 314) und das Ziel der Arbeitssuche behindert.

Auch das Entstehen innerer Konflikte (z. B. durch Aktivierung bisher unberücksichtigter Bedürfnisse) kann Spannungszustände auslösen und das Gleichgewicht eines Menschen durcheinander bringen. Das Ziel, z. B. eine Qualifizierung absolvieren zu wollen, kann mit dem Ziel kollidieren, eine nicht bestandene Prüfung zu vermeiden. Zielkonflikte können aber auch mit dem Transferberater oder der Familie entstehen, wenn die Arbeitssuche nicht im Vordergrund steht oder gar nicht erfolgt.

Häufig werden Zielkonflikte von den Betroffenen nur unbewusst über Gefühle wie Unzufriedenheit, innere Unruhe oder Anspannungen wahrgenommen. In einer Studie von Blech und Funke zeigte sich, dass Zielkonflikte zu einer Senkung der Motivation und zu einer Abnahme des Selbstbewusstseins sowie des Wohlbefindens führen (vgl. Blech, Funke 2010, S. 42-53). Diese emotionale Destabilisierung kann die Handlungsmöglichkeiten und Problemlösefähigkeiten der Betroffenen in Richtung Arbeitssuche vorübergehend einschränken (vgl. Filipp, Aymanns 2010, S. 14).

Aber nicht nur Verunsicherung und Konflikte schränken Handlungsfähigkeit ein. Es gibt Beratungssituationen, in denen Transfermitarbeiterinnen ihr Ziel nicht genau benennen können. Oder sie kennen zwar ihr Ziel, schaffen es aber nicht, dieses auch umzusetzen. In diesen Fällen kann es hilfreich sein, versteckte Hindernisse, die einer Arbeitsaufnahme im Wege stehen, aufzudecken und in die Beratung mit einzubeziehen.

Auch durch den gesellschaftlichen Wandel geht es in der heutigen Zeit nicht mehr ausschließlich um die Vermittlung eines neuen Arbeitsplatzes, sondern um die ressourcenorientierte Begleitung von Menschen, denen es sehr häufig um das Bedürfnis geht, dem eigenen Leben über die Berufstätigkeit hinaus einen Sinn zu geben. Der Transferberater verlässt daher die Expertenrolle und wechselt in die Rolle eines Coaches,

der die Transfermitarbeiterinnen darin unterstützt, ihre Ressourcen und Kompetenzen im Veränderungsprozess des Arbeitsplatzverlustes besser zu nutzen, damit sie ihre Ziele erreichen können. Eine Methode, die sich hierzu anbietet, ist das ZRM. Wirksamkeitsstudien zeigen, dass dieses Modell geeignet ist, Menschen bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen (vgl. Weber 2013, Rohe 2015). Aber ist es auch ein geeignetes Instrument in der Transferberatung? Um diese Frage beantworten zu können, ist es zunächst wichtig, sich mit themenrelevanten theoretischen Grundlagen auseinanderzusetzen.

2 Themenrelevante wissenschaftliche Grundlagen

Aus neurowissenschaftlicher Sicht kann in der Situation des Arbeitsplatzverlustes ein starker Spannungszustand (Stress) entstehen, der nicht sofort abgebaut werden kann, weil im Gedächtnis noch keine geeigneten Erregungsmuster vorhanden sind (vgl. Grawe 1998, S. 484). Nach Grawe wird deshalb „aus den natürlichen Fluktuationen des Systems ein Zustand ausgewählt und durch positive Rückkoppelung verstärkt, der den Spannungszustand reduziert“ (Grawe ebd.). Außerdem werden neue Nervenverbindungen gebahnt, um die Verhaltensmöglichkeiten des Systems zu optimieren und zu erweitern. Sobald ein neuer Ordnungszustand des Systems etabliert werden konnte, hat der Betroffene die Situation bewältigt und sich weiterentwickelt (vgl. ebd.).

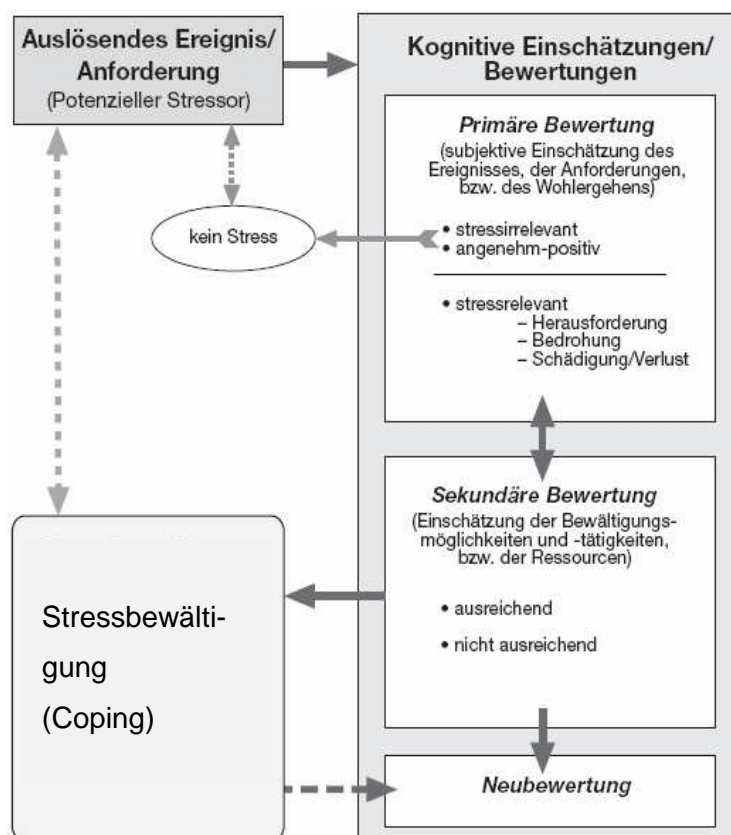
Um diesen Prozess besser verstehen zu können, beschäftigt sich das Kapitel 2.1 zunächst mit den Komponenten Stress und Stresserleben, während sich das Kapitel 2.2 auf den Ressourcenbegriff bezieht, da Ressourcen an der Bewältigung von Spannungszuständen bzw. Stress maßgeblich beteiligt sind. Neuere Erkenntnisse der Hirnforschung und der Neurowissenschaften dienen als Grundlage des ZRM, deshalb beschäftigt sich Kapitel 2.3 mit den entsprechenden theoretischen Themen. Weil das Bilden von Zielen ein wichtiger Baustein des ZRM darstellt, ist auch die Zielpsychologie unter 2.4 Inhalt dieses Kapitels.

2.1 Stressbegriff und Stresserleben

Stress auslösende Situationen, zu denen auch der Arbeitsplatzverlust zählt (siehe Kapitel 1.1), können sowohl handlungsfördernd als auch handlungseinschränkend wirken. Sie nehmen somit Einfluss auf die Zielumsetzung eines Menschen. Daher beleuchtet dieses Kapitel den Stressbegriff und das Erleben von Stress auslösenden Situationen genauer.

Stress ist ein subjektiver, intensiver sowie unangenehmer Spannungszustand (vgl. Nerdinger, Blicke, Schaper 2011, S. 477). Es wird ein Ungleichgewicht zwischen Belastungen und Ressourcen wahrgenommen, das zu einer Einschränkung des Wohlbefindens bis hin zur Krankheit führen kann (vgl. Zapf, Semmer 2004, S. 1004f). Diese Wahrnehmung wird von psychologischen Faktoren und Umweltfaktoren bestimmt. Die Interpretation der Umwelthanforderungen wirkt sich entscheidend auf das Erleben von Stress aus. Stress ist jedoch zunächst einmal nicht schädlich (vgl. Antonovsky 1979; 1987). Im Körper läuft ein biologischer Prozess ab, den der Mensch im Laufe seiner Entwicklung optimiert hat, um sein Überleben zu sichern (vgl. Storch, Küttel, Stüssi 2005, S. 29). Der Körper schüttet u. a. Stresshormone wie Adrenalin, Noradrenalin und

Abbildung 1: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus



vgl. Lattmann, Rüedi 2003, S. 98

Cortisol aus. Diese Stresshormone können hilfreich sein, um die Stresssituation zu bewältigen. Eine intensive Stressreaktion setzt lebenswichtige Lernprozesse in Gang und erleichtert somit dem Umgang mit schwierigen und/ oder ungewöhnlichen Lebenssituationen (vgl. ebd.). Die Stressreaktion wird durch die subjektive Einschätzung eines Menschen bestimmt, ob eine Belastungssituation wie der Arbeitsplatzverlust kontrollierbar scheint oder nicht (siehe auch Kapitel

3.2.1). Kontrollierbare neue Situationen fallen für das Gehirn unter die Rubrik „anregungsreiche Umwelt“ (Bauer 2003, S. 107). Lazarus geht in seinem kognitiv transaktionalen Stressmodell davon aus, dass Menschen ihre Stress auslösende Situation subjektiv einschätzen und bewerten (vgl. Lazarus 1966; Lazarus, Launier 1981; Lazarus, Folkmann 1984). Wie Abbildung 1 zeigt, nimmt ein Mensch bei der Beurteilung einer Situation drei unterschiedliche Bewertungsprozesse vor. Zunächst wird eine ein-

tretende Situation dahingehend beurteilt, ob sie als bedrohlich, angenehm oder irrelevant eingeschätzt werden muss. Eine bedrohliche Situation kann als Schädigung, Herausforderung oder Bedrohung empfunden werden (vgl. Felder 2015, S. 10f). Anders als bei Antonovsky wird in diesem Modell allerdings auch eine herausfordernd erlebte Situation als stressend erlebt (Lazarus, Launier 1981). In einer zweiten Bewertung überprüft ein Mensch, ob er über ausreichende Ressourcen verfügt, um die Situation zu bewältigen. Hierbei kann es sich um Ressourcen aus der persönlichen Umwelt eines Menschen, Persönlichkeitseigenschaften oder Bewältigungsstrategien handeln (vgl. Nerdinger, Blicke, Schaper 2011, S. 479). Im Anschluss daran erfolgt eine Neubewertung der Situation. Sie kann entweder weiterhin als bedrohlich oder als weniger stressend empfunden werden. Die Bewertungsprozesse können sich mehrmals wiederholen (vgl. Lazarus, Launier 1981; Lazarus, Folkmann 1984). Das ständige Aufnehmen, Bewerten und Beantworten von Informationen basiert auf der Tatsache, dass das Gehirn aufgrund der Erfahrungen, die der Mensch im Laufe seines Lebens macht, seine Struktur verändern kann. Letztendlich organisiert es sich und sein Verhalten auf der Basis der eigenen Lebensgeschichte selbst (Koukkou, Lehmann 1998, S. 328). Dieser Prozess läuft meist automatisch und unbewusst ab.

Ein Mensch verspürt dann Stress, wenn er zu wenige Ressourcen wahrnimmt, eine schwierige Situation, wie z. B. den Arbeitsplatzverlust zu bewältigen. Der Körper schüttet weiterhin Stresshormone aus, die jedoch nicht mehr zu einer entscheidenden Handlung in Richtung neue Arbeitsaufnahme führen, sondern zur Handlungseinschränkung oder sogar Handlungsunfähigkeit und im ungünstigsten Fall zu gesundheitlichen Einschränkungen (vgl. Storch, Küttel, Stüssi 2005, S. 29). Daher sind der Aufbau und die Aktivierung von Ressourcen ein wichtiger Faktor in der Arbeit mit Transfermitarbeiterinnen, um ihre Handlungsfähigkeit in Richtung Arbeitsaufnahme aufrecht zu erhalten. Das nächste Kapitel beschäftigt sich deshalb ausführlicher mit diesen Begriffen.

2.2 Ressourcenbegriff und Ressourcenaktivierung

Ressourcen wurden schon im transaktionalen Stressmodell (siehe Kapitel 2.1) als eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung (Coping) von Stress genannt. Es sind alle Faktoren, auf die ein Mensch in schwierigen Situationen zurückgreifen kann (vgl. Nerdinger, Blicke, Schaper 2011, S. 480). Die soziale und emotionale Unterstützung durch andere ist eine wichtige Ressource aus der sozialen Umwelt. Diese Unterstützung kann neben der Familie auch durch Kollegen oder den Berater geleistet werden (vgl. ebd., S. 481). Das durch die emotionale Zuwendung aufgebaute Selbstwertgefühl führt

zu mehr Sicherheit in einer schwierigen Situation, sodass sich die Betroffenen der Situation gewachsen fühlen.

Für die Arbeit mit dem ZRM sind die in einer Person angesiedelten Ressourcen entscheidend, weil sie durch eigene Einflussnahme verändert werden können (vgl. Storch, Küttel, Stüssi 2005, S. 29). Neben Selbstvertrauen, und Optimismus gehört auch die Kontrollüberzeugung dazu. In der Psychologie wird zwischen internaler und externaler (vgl. Rotter 1966) unterschieden. Personen mit internaler gehen davon aus, dass sie durch eigenes Handeln Einfluss auf eine Situation nehmen können. Personen mit externaler führen Ergebnisse ihres Handelns auf äußere Faktoren wie Zufall, Glück usw. zurück (vgl. Bennecke 2012, S. 26; Ramsayer, Weber 2010, S. 94). Die Entwicklung einer realistischen internalen Kontrollüberzeugung stellt eine wichtige Ressource dar, um alltägliche Belastungen und Probleme, wie den Arbeitsplatzverlust, zu lösen und zu bewältigen.

Antonovsky unterscheidet in seiner Salutogenese-Theorie interne und externe sowie personale und situative Ressourcen (vgl. Antonovsky 1979; 1987). Dabei kommt es für ihn sowohl auf die kognitive als auch emotionale Grundeinstellung an, wie gut ein Mensch in der Lage ist, seine vorhandenen Ressourcen zu nutzen. Dies nennt Antonovsky das Kohärenzgefühl. Ein Mensch mit einem hohen Kohärenzgefühl erlebt seine Welt als begreif- und beeinflussbar. Es bezeichnet die globale Orientierung eines Menschen, die das Vertrauen ausdrückt, dass Ereignisse strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind, dass notwendige Ressourcen vorhanden sind, um Anforderungen zu bewältigen und dass Anforderungen Herausforderungen darstellen, für die es sich lohnt, Einsatz und Engagement aufzubringen (vgl. Antonovsky 1993, S. 12). Sein ressourcenorientierter Ansatz berücksichtigt den ganzen Menschen und das System, in dem er lebt, weil nur so die Ressourcen bewusst gemacht und gefördert werden können (vgl. ebd., S. 11), die für die Bewältigung einer schwierigen Situation notwendig sind.

Grawe bezeichnet als Ressource ein „positiv zu bewertendes neuronales Erregungsmuster“ (Grawe 1998, S. 445). Durch diesen weit gefassten Begriff kann jeder Mensch selbst entscheiden, mit welchen Mittel er sein Gehirn in Aktivität bringt. Ressourcenaktivierung findet statt, wenn „unbewusste Bedürfnisse und bewusste zur Deckung gebracht werden“ (Storch, Faude-Koivisto 2014, S. 335). Um Ressourcen aufzubauen und zu aktivieren wird aber auch ein positiver somatischer Marker benötigt (siehe Kapi-

tel 2.3.4). Die Prozesse des Gehirns, die an der Aktivierung und dem Aufbau von Ressourcen beteiligten sind, behandelt das nächste Kapitel intensiver.

2.3 Prozesse des Gehirns aus neurowissenschaftlicher Sicht

Neurowissenschaftlich wird das Gehirn als selbstorganisierender Erfahrungsspeicher angesehen, das sich flexibel seiner veränderten Umwelt anpassen kann (vgl. Koukkou, Lehmann 1998; Storch 2002). Es soll für das psychobiologische Wohlbefinden des Menschen sorgen. So gehen Koukkou und Lehmann davon aus, dass das menschliche Gehirn das Potenzial zu psychobiologischer Gesundheit besitzt (vgl. Koukkou, Lehmann 1998, S. 381).

Menschliches Handeln hängt unmittelbar mit der Struktur und den Funktionen des Gehirns zusammen (vgl. Storch, Krause 2010, S. 31). Grundlage des Handelns sind zum einen vererbte Erfahrungen und zum anderen Erfahrungen, die durch einen fortwährenden Prozess bis an das Lebensende eines Menschen hinzugewonnen werden (vgl. Hüther 2010, S. 112). Sie werden zunächst durch chemische, elektrische oder strukturelle Veränderung codiert und danach adaptiv, dynamisch und individuell zur Entwicklung von Verhalten genutzt (vgl. Koukkou, Lehmann 1998, S. 171).

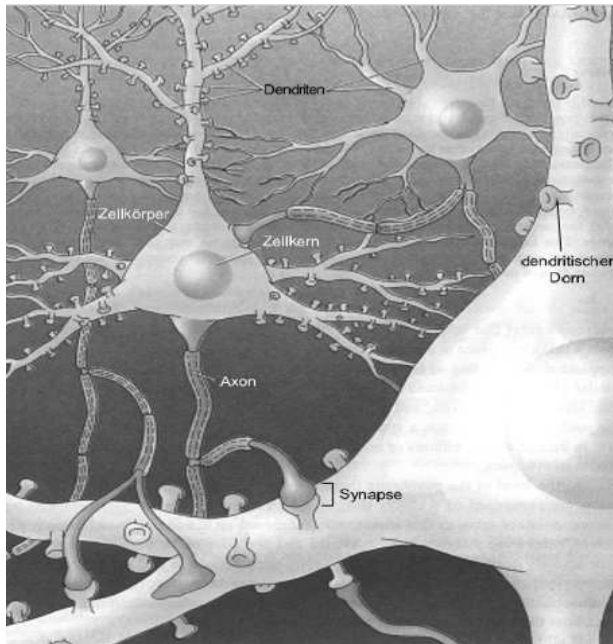
Auf welche Weise Informationen im Gehirn gespeichert werden, veranschaulicht das Modell der „Hebbschen Plastizität“ (Hebb 1949) wonach Erfahrungen ins Gedächtnis eingespeist werden können, wenn zwei oder mehrere Nervenzellen gleichzeitig feuern und sich somit verdrahten. Je häufiger ein Mensch seine neuen Verbindungen nutzt, desto stärker wird ihre Übertragungsbereitschaft. Dieser Vorgang wird in der Neurowissenschaft „Bahnung“ bezeichnet. Das Einspeichern von Inhalten in das Gedächtnis durch die häufige gemeinsame Aktivierung von Nervenzellen wird Lernvorgang bezeichnet (vgl. Storch, Krause 2010, S. 37f). Es eröffnet sich jedoch auch die Möglichkeit, unerwünschte Verhaltensmuster, die der Zielverfolgung im Wege stehen, wieder zu verlernen, indem die aktiven neuronalen Verbindungen so wenig wie möglich benutzt werden (vgl. ebd., S. 36). Das nächste Kapitel veranschaulicht diese chemisch-biologischen Prozesse des Gehirns genauer.

2.3.1 Neuronale Netze als Basis des menschlichen Gedächtnisses

Das Gehirn besteht zum größten Teil aus Nervenzellen, den sogenannten Neuronen. Diese sind entscheidend für die Hirnaktivität. Wie Abbildung 2 zeigt, sind sie in neuronalen Netzen miteinander verbunden und tauschen Signale aus (vgl. Damasio 2010, S. 57). Die Axonfasern der Neuronen entsprechen dabei wie in einem Schaltkreis den

Leitungsdrahnten und die Synapsen den Steckern. Synapsen werden die Punkte genannt, an denen die Axone, Kontakt zu den Dendriten anderer Neuronen herstellen (vgl. Grawe, S. 229).

Abbildung 2: Neuronale Netze



Quelle: Storch 2002, S. 268

Werden Neuronen aktiv, läuft ein elektrischer Strom vom Zellkörper aus das Axon entlang. Sobald er eine Synapse erreicht, werden chemische Stoffe ausgeschüttet, die man Neurotransmitter bezeichnet. Dabei entscheidet die Stärke der Synapse darüber, wie leicht Impulse ins nächste Neuron gelangen (vgl. Damasio 2010, S. 58). Je nach Situation werden verschiedene Verbindungen zwischen den Nervenzellen aktiviert. Es entstehen unterschiedliche Muster, für die Grawe (1998) den Begriff "Neuronale Erregungsmuster" übernommen hat.

Neuronale Netze, die Informationen unterschiedlicher Hirnregionen verbinden, definiert man multicodiert. Multicodierung schließt auch sensorische Signale, sprachlich-kognitive und emotionale Aspekte ein (vgl. Koukkou, Lehmann 1998; Ratey 2001).

Damasio fügt noch einen körperlichen Aspekt hinzu (siehe Kapitel 2.3.4). Er geht davon aus, dass der Erinnerungsprozess nicht nur sensorische Daten abrufen, sondern auch begleitende motorische und emotionale Aspekte. Somit können hier auch frühere Reaktionen eines Menschen auf eine Situation oder Person abgerufen werden, was wiederum die Codierung von Informationen auf der Korperebene nahelegt (vgl. Damasio 2003, S. 195). Auch bewusste und unbewusste Vorgänge des Gehirns nehmen Einfluss auf die Zielerreichung, daher widmet sich das folgende Kapitel diesem Thema.

2.3.2 Bewusste und unbewusste Funktionssysteme

Nach Storch korrespondiert die Unterscheidung zwischen bewussten und unbewussten Prozessen im Gehirn mit den expliziten und impliziten Prozessen aus der Gedachtnispsychologie (vgl. Storch, Küttel, Stüssi 2005, S. 33).

Die Funktionssysteme sind verschieden und beruhen auch hirnanatomisch auf verschiedenen Strukturen. Explizite Prozesse benötigen Zeit und Aufmerksamkeit und sind störungsanfällig. Hier arbeitet das System wie eine Art Prüfinstanz (vgl. Kahne- mann 2012, S. 31f). Implizite Prozesse hingegen können automatisiert und blitzschnell abgerufen werden, laufen mit hoher Zuverlässigkeit ab und benötigen keine Aufmerk- samkeit (vgl. ebd.). Sie sind besonders in Situationen handlungsführend, die von Chaos und Zeitdruck geprägt sind und wenig Zeit für bewusstes Lösen eines Problems geben.

Unbewusste Prozesse haben im Gegensatz zu bewussten Prozessen keine Kapazi- tätsengpässe. Sie stellen ein ganzheitliches Erfahrungssystem über die gesammelten Lebenserfahrungen eines Menschen dar, die in einer bestimmten Situation relevant sein könnten. Durch die immensen Größe aller gleichzeitig berücksichtigten Erfahrun- gen können diese jedoch nicht vollständig ins Bewusstsein gelangen (vgl. Kuhl 2004, S. 6). Bewusste Prozesse werden nach Möglichkeit vermieden und nur im Notfall ein- gesetzt (vgl. Roth 2001, S. 231). Ein Einsatz ist auch möglich, wenn in einem unterhalb der Bewusstseinschwelle verlaufenden Prozess, ein Objekt oder eine Situation als ‚neu‘ bzw. ‚wichtig‘ eingestuft wurde.

Das Gehirn ist darüber hinaus auch darauf bedacht, Inhalte, für deren Bearbeitung zunächst viel Aufmerksamkeit nötig war, so bald wie möglich ins implizite Gedächtnis zu überführen. Dies geschieht durch Wiederholung und Übung (vgl. Storch 2005, S. 34). Auch ein Ziel sollte in kritischen Situationen daher möglichst in den unbewussten Modus überführt werden, damit eine Zielrealisierung stattfinden kann (vgl. Bargh et al. 2001; Roth 2011). Je häufiger ein Mensch sich Situationen stellt, einübt und schließlich automatisiert, die eine Zielumsetzung verhindern, je besser wird er sein Ziel erreichen.

Im Falle einer unerwünschten Stressreaktion kann diese Fähigkeit jedoch zum Problem werden. Hier haben neuronale Netze die Steuerungsfunktion übernommen und rufen im Menschen Wahrnehmungen und Handlungsmuster hervor, die einer Zielerreichung im Wege stehen (vgl. Storch, Küttel, Stüssi 2005, S. 34). In diesem Fall muss ein Mensch seine neuronalen Netze zunächst reorganisieren (vgl. Hüther 2001, S. 137). Die neu entstandenen Erregungsmuster benötigen zunächst wieder bewusste Verar- beitungskapazität bis die neu entstandenen Verbindungen durch häufige Wiederholun- gen immer besser gebahnt und aktivierbar sind (vgl. Grawe 1998, S. 266).

Unbewusste und bewusste Prozesse laufen für Kuhl in seiner PSI-Theorie in zwei unterschiedlichen elementaren komplexen Systemen (vgl. Kuhl 2001) ab, im Extensionsgedächtnis (EG) als evolutionär älteres und unbewusstes System und dem Intentionsgedächtnis (IG) als bewusstes System. Dieses ist stark mit Denken und Planen verknüpft und wird als das Gedächtnis für bewusste Absichten bezeichnet (vgl. Kuhl 2001, 2010). Die Verfolgung konkreter Ziele mittels IG wird als Selbstkontrolle bezeichnet (siehe Kapitel 2.4.4). Die Zielbildung erfolgt zunächst unabhängig von einer emotionalen Bewertung. Will das IG intrinsisch motivierte Ziele bilden, benötigt es dazu die Abstimmung mit dem EG (vgl. Kuhl 2004, S. 9).

Die Fähigkeit, emotionsgenerierende Systeme des Gehirns wahrzunehmen und zu steuern, ermöglicht es dem EG, auch Gefühle zu integrieren (vgl. Kuhl 2004, S. 7). Positive und negative Gefühle bzw. Emotionen sind an ein Bewertungssystem gekoppelt. Es kennt nur zwei Kategorien. Innerhalb von Bruchteilen einer Sekunde, entscheidet sich, ob eine gemachte Erfahrung gut oder schlecht für den betreffenden Menschen ist (vgl. Damasio 2010, S. 165). Dieses Bewertungssystem arbeitet bereits im Mutterleib. Das EG ruft ein von Gefühlen selbst reguliertes Verhalten hervor (siehe Kapitel 2.4.4), das sich durch Flexibilität, Kreativität und intrinsischer Motivation auszeichnet (vgl. Kuhl 2001, S. 639f). Es kennt keine konkreten Ziele, sondern eher einen „allgemeinen Zielkorridor“ (Scheffler, Kuhl 2006, S. 41). Wie das von Emotionen gesteuerte Bewertungssystem arbeitet, ist dem nachfolgenden Kapitel zu entnehmen.

2.3.3 Emotionen -das Fundament des menschlichen Bewertungssystems

Der Arbeitsplatzverlust und die Suche nach einer neuen beruflichen Tätigkeit besitzen eine existenzielle Bedeutung für einen Menschen und sind meistens mit starken Emotionen verbunden (vgl. Ertelt, Schulz 2015, S. 247). Emotionen entstehen im limbischen System, dem entwicklungs geschichtlich ältesten Teil des Großhirns.

Dieses bildet mit dem autonomen Nervensystem (vegetatives Nervensystem) die Basis der affektiven und emotionalen Zustände (vgl. Roth 2001, S. 233) und bewertet die Handlungen eines Menschen, indem sie mit positiven oder negativen Affekten verbunden werden (vgl. Roth 2011, S. 66). Es handelt sich hierbei um wenig kontrollierbare sowie kurzfristig auftretende Emotionen, die inhaltlich undifferenziert sein können. Positive und negative Affekte werden als zwei getrennte Dimensionen angesehen (vgl. Kuhl 2010, S. 198f). Positive Affekte aktivieren indirekt das EG, während negative Affekte indirekt das IG ansprechen (vgl. Kuhl 2001, S. 187).

Emotionen bezeichnen ein Spektrum von differenzierten Gefühlen. Sie werden subjektiv empfunden und leiten ein bestimmtes individuelles Verhalten ein. Außer positiven und negativen Affekten beinhalten sie auch bewusste oder unbewusste kognitive Interpretationen (vgl. Storch, Kuhl 2012; Damasio 2010; Kuhl 2010). Damasio geht davon aus, dass Emotionen ein integraler Bestandteil des Verstandes und bestimmte Aspekte davon unentbehrlich sind für rationales Verhalten (vgl. Damasio 2010, S. 15). Auch für Roth sind Vernunft und Verstand in die affektive und emotionale Natur des Menschen eingebettet. Sie können davon abgekoppelt nicht existieren (vgl. Roth 2001, S. 452). Nach seiner Auffassung fungieren Emotionen gleichzeitig als Belohnungs- und Warnsystem. Das Belohnungssystem registriert positive Konsequenzen von Ereignissen und eigener Handlungen, indem es den Organismus motiviert und antreibt, um erneut einen positiven Zustand herbeizuführen (vgl. Roth 2011, S. 155).

Emotionen nehmen auch eine wesentliche Funktion beim Verfolgen von Intentionen ein. Sie entstehen aus dem Vergleich der Umgebungsbedingungen und den Zielen eines Menschen (vgl. Kuhl 2001, S. 190). Nach Grawe lassen starke Emotionen eines Menschen, Rückschlüsse auf seine Ziele zu (vgl. Grawe 1998, S. 290). Er führt seinen Ansatz auf Lazarus zurück. Dieser beschreibt den Zusammenhang von Zielen und Emotionen in seiner kognitiv-motivational-relationalen Theorie der Emotionen ausführlich (vgl. Lazarus 1991). Demnach erfolgt eine durchgängige Bewertung der Umgebungs-Bezüge eines Menschen im Hinblick auf sein Ziel. Aus der Qualität der Emotionen ergibt sich, ob der Umgebungs-Bezug eine Erfüllung oder eine Nichterfüllung für das Ziel eines Menschen bedeutet (vgl. Grawe 1998, S. 290). Der kognitive Aspekt beinhaltet die Bewertung der Transaktion eines Menschen mit seiner Umgebung. Hier unterscheidet Grawe wie Lazarus eine primäre und eine sekundäre Bewertung, wobei sich die primäre Bewertung auf den motivationalen Aspekt der Entstehung von Emotionen bezieht. Die sekundäre Bewertung bezieht sich dagegen überwiegend auf den Bewältigungsaspekt sowie den Kontext der Transaktion. Die primäre Bewertung setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

a) Zielrelevanz: Transaktionen, die für die Ziele eines Menschen irrelevant sind, lösen keine Emotionen aus (vgl. Grawe 1998, S. 292).

b) Zielkongruenz bzw. -inkongruenz: Transaktionen, die als eine Annäherung oder Erfüllung persönlich relevanter Ziele empfunden werden, lösen positive Emotionen aus. Transaktionen, die wichtigen Zielen entgegenwirken oder sie vereiteln, führen zu negativen Emotionen (vgl. ebd.). Es handelt sich hierbei nicht um einen einzelnen Bewer-

tungsprozess. Es werden weitere ausgelöst, die ebenfalls von Zielen des Menschen bestimmt werden. Diese Ziele sind nicht mit dem ursprünglichen Ziel identisch. Die Emotionsentstehung ist also von mehreren Zielen gleichzeitig bestimmt. Alle aktivierten Ziele gemeinsam bestimmen erst, welche Emotion die betreffende Person tatsächlich erlebt (vgl. ebd., S. 297).

c) Art der Ich-Beteiligung: Die unter b) genannte Bewertung hängt von der Ich-Identität und/oder dem Selbst ab, die ein Mensch bis zu einem bestimmten Zeitpunkt entwickelt hat. Sie zeigt, was ihm wichtig ist und welchen Werten er folgt. Diese Bewertungskomponente bezieht sich auf die Werte des Menschen, die betroffen sind. Sie ist wichtig für die Qualität der Emotion, die der Betreffende erlebt (vgl. ebd., S. 292). Wesentlich ist dabei, dass Emotionen unabhängig von der subjektiven Selbsteinschätzung und den physiologischen Kennwerten eines Menschen identifiziert werden können (vgl. Kuhl 2010, S. 109). Das folgende Kapitel befasst sich daher mit der Identifikation und der möglichen Messbarkeit von Emotionen über somatische Marker.

2.3.4 Somatische Marker als menschliches Bewertungssystem

Emotionen gehen bei allen Menschen mit messbaren physiologischen Zuständen einher und werden so in gewissem Maße objektivierbar (vgl. Roth 2001, S. 258). Sie äußern sich über körperliche Reaktionen (vgl. LeDoux 2010, S. 45), für die Damasio den Begriff „somatische Marker“ geprägt hat (Damasio 1994; 2010). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Empfindungen von der Aktivität zahlreicher spezifischer Gehirnsysteme abhängen, die mit einer Reihe von Körperorganen interagieren (vgl. Damasio 2010, S. 17).

Jedes Objekt und jede Situation, durch die ein Mensch Erfahrungen gesammelt hat, hinterlassen einen somatischen Marker und speichern eine Bewertung ab (vgl. Storch, Krause 2010, S. 50). Die Körperempfindungen helfen dem Menschen, in Kürze das richtige Verhalten zu finden und markieren dazu entsprechende Situationen und Objekte sowie Schlüsselbilder oder Ergebnisse mit Emotionen (vgl. Roth 2003; Damasio 2010). Die eigentliche emotionale Bewertung stellen die somatischen Marker dar. Sie wirken als automatisches Bewertungssystem auf einen Menschen ein (vgl. Roth 2004, S. 239) und beeinflussen damit seine Entscheidungsprozesse (vgl. ebd., S. 262). Der Erwerb somatischer Marker wird über Erfahrungen durch das angeborene Bestreben des Menschen nach Überleben und Wohlbefinden bestimmt (vgl. Grawe 1998, S. 290) sowie durch Normen und Regeln beeinflusst (vgl. Damasio 2010, S. 245ff). Sie ermöglichen zum einen schnelle Reaktionen und energiearme Prozesse bei der Ausführung

einer erlernten Reaktion und haben zum anderen eine wichtige Funktion beim schlussfolgernden logischen Denken (vgl. Damasio 2010, 238ff).

Der Körper nimmt Signale des Unbewussten entweder als angenehmes oder unangenehmes Gefühl bewusst auf. Dementsprechend werden sie als dem Wohlbefinden zu- oder abträglich bewertet und führen zu einem Annäherungs- oder Vermeidungsverhalten (vgl. Storch, Krause 2010, S. 50). Dies ist insbesondere in komplexen, gefährlichen oder konfliktgeprägten Situationen essentiell. Hier fungieren somatische Marker als eine Art Katalysator des Entscheidungsprozesses, indem sie als Wahrnehmungsfilter blitzschnell Wahlmöglichkeiten emotional auswerten und diese auf eine Anzahl reduzieren, die gegebenenfalls dann doch noch rational analysiert und ausgewertet werden kann (Damasio 1994; 2010).

Zu der Frage, welcher Teil der wichtigere oder maßgebendere ist, bestehen in der Wissenschaft unterschiedliche Theorien. Für Roth ist es jedoch die emotionale Komponente in Abhängigkeit der Wichtigkeit einer Entscheidung. Je größer die Bedeutung des anstehenden Problems und der zu erwartenden Konsequenzen ist, desto wahrscheinlicher scheint es für ihn, dass sich das emotionale System durchsetzt (vgl. Roth 2001, S. 322). Somatische Marker zeigen daher auch auf, was vom Selbst wirklich gewollt und unterstützt werden soll und was nicht. Daher spielen sie auch bei der Verfolgung von Zielen eine wichtige Rolle. Damit ein Ziel nachhaltig motivierend wirkt und vom Selbst unterstützt wird, sollte es einen starken positiven somatischen Marker aufweisen (vgl. ebd., S. 168) und in metaphorischer Bildsprache formuliert sein. Um den Zusammenhang zwischen dieser Bildsprache und das Bilden und Umsetzen von Zielen zu verstehen geht das nächste Kapitel auf den Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozess von Informationen ein.

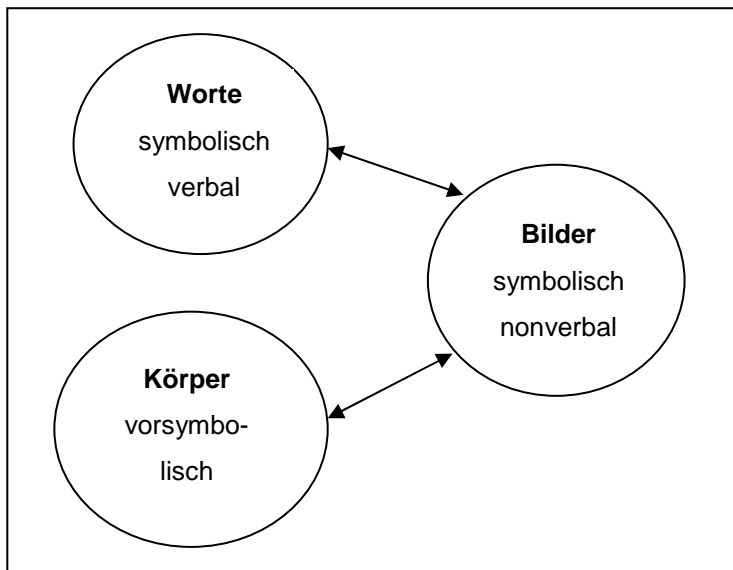
2.3.5 Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen

Wie auch schon in Kapitel 2.3.1 erwähnt, definiert man neuronale Netze, die Informationen unterschiedlicher Hirnregionen verbinden als ‚multicodiert‘. Multicodierung schließt nach Koukkou und Lehmann sowohl sensorische Signale als auch sprachlich-kognitive und emotionale Aspekte ein (vgl. Koukkou, Lehmann 1998). Damasio fügt noch motorische Aspekte (siehe Kapitel 2.3.4) hinzu.

Für Bucci (2001; 2002) werden Informationen aus der Umwelt vom Menschen entweder körperlich-emotional (vorsymbolisch) oder symbolisch wahrgenommen und verarbeitet. Die symbolische Art verfügt über eine symbolisch verbale (Buchstaben und Worte) und eine symbolisch nonverbale (Bilder) Ausprägung (vgl. Multiple Code Theo-

rie). Der Theorie entsprechend handelt es sich hierbei um multiple Codes. Buchstaben und Worte müssen bewusst verarbeitet werden, die Verarbeitung von Informationen über Körpergefühle läuft unbewusst ab. Bilder können durch Sprache aber auch durch unbewusste vorsymbolische Prozesse hervorgerufen werden (vgl. Storch 2011, S. 198).

Abbildung 3: Arbeitsweg des referentiellen Prozesses



(vgl. Storch 2011, S. 199)

Abbildung 3 zeigt die drei Verarbeitungsvarianten, die über den sogenannten „referentiellen Prozess“ (Bucci 2002) miteinander verbunden sind. Storch geht davon aus, dass bei der absichtslosen und entspannten Wahl eines Bildes unbewusst ausgelösten Projektionen in Erscheinung treten, im Anschluss bewusst wahrgenommen und

danach bearbeitet werden können (vgl. Storch 2011, S. 198). Bilder sind „der Dreh und Angelpunkt im Informationsfluss zwischen vorsymbolischen Codes und symbolisch verbalen Codes“ (ebd.), da auch die Übersetzung der Worte in Körperempfindungen über Bilder erfolgt. Ein Ziel z. B., das bewusst gefasst wurde und mit einem symbolisch-verbalen Code das IG aktiviert, muss mit dem EG abgestimmt werden, um intrinsische Motivation zu erzeugen (vgl. Kuhl 2001, S. 166).

Das IG kann Informationen symbolisch verbal verarbeiten. Das EG hingegen, greift bei der unbewussten Verarbeitung von Informationen auf den symbolischen nonverbalen Code zu. Um eine optimale Abstimmung zwischen IG und EG zu gewährleisten, „müssen die bewusst gefassten Ziele in Worten ausgedrückt werden, die starke und eindeutige Bilder erzeugen, weil daran wiederum starke und eindeutige somato-affektive Signale gekoppelt sind, die man benötigt, um den Abstimmungsvorgang vornehmen zu können“ (Storch 2009, S. 200). Bilder regen das Selbstsystem aus dem Unbewussten an, wodurch das Ziel nicht permanent in Erinnerung gerufen werden muss, deshalb können sie sehr flexibel eingesetzt werden. Sie ermöglichen dem Menschen, dessen

Ziel gefährdet ist, einen Zugriff auf ähnliche Ziele, so dass er über diese Möglichkeit eine größere Ausdauer entwickeln kann (vgl. Martens, Kuhl 2013, S. 111). Mit der Umsetzung und Realisierung von Zielen beschäftigt sich u. a. auch die Zielpsychologie im Kapitel 2.4.

2.3.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein Arbeitsplatzverlust einen starken Spannungszustand verursachen kann (vgl. Grawe 1998, S. 484), der ggf. nicht sofort abgebaut wird, weil im Gedächtnis noch keine geeigneten Erregungsmuster vorhanden sind. Gleichzeitig besitzt er eine existenzielle Bedeutung für einen Menschen und geht meistens mit starken Emotionen einher. Handlungen müssen vollzogen werden, ohne dass sich die Folgen eindeutig vorhersehen lassen. Es findet aber eine emotionale Bewertung der Situation durch Erfahrungen statt, die ein Mensch im Laufe seines Lebens im „emotionalen Erfahrungsgedächtnis“ (Roth 2003, S. 231) abgespeichert hat. Dieses abgespeicherte Wissen macht sich über somatische Marker in Entscheidungssituationen bemerkbar und verursacht entweder ein gutes oder ein schlechtes Gefühl (vgl. Damasio 2003; 2010).

Das Gehirn erzeugt in Bruchteilen von Sekunden mögliche Lösungsszenarien, die vom Erfahrungsgedächtnis bewertet werden und entweder ein ‚Go‘ oder ein ‚Stop‘ auslösen. ‚Go‘ leitet die Zielumsetzung ein und ‚Stop‘ verhindert sie (vgl. Storch 2008a, S. 59). Es erfolgt ein Dialog zwischen dem Bewussten (IG) und Unbewussten (EG). Ein positives Gefühl gibt dem Unbewussten über einen positiven somatischen Marker den Impuls zur Handlung in Richtung Ziel.

Zielfördernde Selbstsicherheit entsteht für einen Menschen immer dann, wenn die unbewusste Bewertung aus dem EG und die bewusste Analyse aus dem IG zu übereinstimmenden Ergebnissen gelangen (vgl. Storch ebd., S. 86). Diese Sicherheit bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz mit Transfermitarbeiterinnen unter Berücksichtigung der in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse zu erarbeiten, ist Aufgabe der Transferberatung. Aber auch die Erkenntnisse der Zielpsychologie, mit der sich das anschließende Kapitel beschäftigt, sollten in die Beratung einfließen, um bei der Suche nach einer neuen Aufgabe im Berufsleben unterstützen zu können.

2.4 Zielpychologie

Die Zielpychologie löst die traditionelle Motivationspsychologie ab (vgl. Oettingen, Gollwitzer 2012, S. 51). Sie untersucht die Zielsetzung und –realisierung sowie selbst-regulatorische Prozesse, die durch Ziele aktiviert werden (vgl. ebd., S. 210). Zielpychologische Phänomene lassen sich danach unterteilen, ob sie auf das Setzen von Zielen oder auf deren Verwirklichung ausgerichtet sind (vgl. Schüler und Brandstätter 2010, S. 40). Auch die Zielformulierung ist seit einigen Jahren Gegenstand psychologischer Forschung. Sie erforscht, ob sich eine Systematik finden lässt, die für die Entwicklung von Zielen nützlich sein kann. Auf die Fragestellung, welche Funktionen Ziele überhaupt im psychischen System einnehmen, sucht das nächste Kapitel Antworten.

2.4.1 Funktion von Zielen im psychischen System

Nach Grawe sind Ziele im neuronalen System in Form von neuronalen Erregungsmustern repräsentiert. Dabei stehen sie mit anderen Erregungsmustern in Beziehung. Die verschiedenen Arten von Beziehungen werden auf neuronaler Ebene durch Bahnung oder Hemmung und neu gebildeten Mustern realisiert. Hierbei werden hierarchisch untergeordnete Erregungsmuster in übergeordnete eingebunden (vgl. Grawe 1998, S. 269). Grawe spricht von „motivationalen Schemata“, weil sie das psychische Geschehen auf ein bestimmtes Ziel lenken und den Menschen am stärksten bestimmen (ebd., S. 341). Sie wurden vom Menschen entwickelt, damit er seine Bedürfnisse befriedigen kann. Da sie zudem darauf ausgerichtet sind, sich einem erwünschten Zustand anzunähern und durch eine positive Tendenz, hin zu etwas gekennzeichnet sind, werden sie auch als „Annäherungsschemata“ bezeichnet (Grawe 1998, S. 355).

Je differenzierter die Struktur eines Schemas wird, umso mehr Möglichkeiten hat der Mensch, das hinter dem motivationalen Schema stehende Bedürfnis zu befriedigen (vgl. ebd., S. 355). Kuhl weist Zielen ebenfalls die zentrale funktionale Rolle im psychischen Geschehen zu und baut seine Persönlichkeitstheorie darauf auf (vgl. Kuhl 2001). Für Heckhausen sind Zielvorstellungen in Form von Intentionen handlungsleitend und geben dem Handeln fortlaufend die Richtung an (vgl. Heckhausen 1987, S. 145).

Menschliches Verhalten ist in erster Linie darauf ausgerichtet, mit aktivierten Zielen kongruente Wahrnehmungen zu erzeugen (vgl. Grawe 1998, S. 357). Die Wirklichkeit eines Menschen ist daher zu einem wesentlichen Teil im Sinne seiner neuronalen Bereitschaften selbst hergestellt (vgl. ebd., S. 330). Je häufiger neuronalen Verbindungen benutzt werden, die das Schema zur Bedürfnisbefriedigung repräsentieren, desto leichter kann das Schema aktiviert werden. Ungenutzte Verbindungen bilden sich hingegen zurück (vgl. ebd., S. 280). Nach Damasio speichern neuronale Netze nicht nur

frühere Erfahrungen, sondern sie modifizieren sich durch unterschiedliche Erfahrungen des Menschen (vgl. Damasio 2010, S. 160f). Dementsprechend entstehen immer mehr Fähigkeiten zur Verfolgung von Zielen. In welcher Weise auch die Motivation und die Zielbindung Einfluss auf die Zielverfolgung eines Menschen nehmen, zeigt das folgende Kapitel auf.

2.4.2 Motivation und Zielbindung

Motivation und Zielbindung werden benötigt, wenn ein angestrebter Zustand von einem aktuellen Zustand abweicht. Die Aktivierung positiver Affekte über die Aktivierung des EGs wird Selbstmotivierung genannt (vgl. Kuhl 2001, S. 177).

Intrinsische Motivation findet nach der Selbstbestimmungs-Theorie von Deci und Ryan den Handlungsanreiz in der Tätigkeit selbst auf der Basis von persönlichen Werten und Gefühlen. Extrinsische Motivation richtet die Aktivierung auf ein konkretes Ziel oder Ergebnis auf der Basis von Zielvorgaben (vgl. Deci, Ryan 2000, S. 54f) aus. Nur externe Zielvorgaben, die ins eigene Selbst integriert werden können, ermöglichen ein selbstbestimmtes Verhalten durch Assimilation (vgl. ebd.). Auch für Kuhl müssen Ziele und Handlungen auf Selbstkompatibilität geprüft (Selbstbestimmung) und die Ergebnisse dieser Prüfung für oder gegen ein Ziel mitentschieden (vgl. Kuhl 2001, S. 75).

Für Storch und Krause nehmen die somatischen Marker großen Einfluss auf die Motivation, indem sie mit den emotionalen Reaktionen und den begleitenden Körperreaktionen (der guten Empfindung im Bauch) die neurobiologische Basis des Motivationsystems vermuten (vgl. Storch, Krause 2010, S. 51). Ist die Entscheidung gefallen, ein Ziel zu verfolgen, kommt der Zielbindung eine zentrale Rolle zu. Sie stellt die motivierende Kraft für die Handlungsausführung dar, die zur Zielerreichung notwendig ist. Lässt diese nach oder endet, wird eine Handlung entweder beeinträchtigt oder ganz abgebrochen (vgl. Kleinbeck, Kleinbeck 2009, S. 74).

Die Zielbindung setzt sich aus der Entschlossenheit, ein Ziel umzusetzen und dem Glauben an die Realisierbarkeit (vgl. Dargel 2006, S. 69) zusammen. Es hat sich aber noch kein einheitlicher Begriff der Zielbindung etabliert (vgl. Schüler, Brandstätter 2010, S. 65). Schüler und Brandstätter setzen die Entscheidung für ein Ziel mit der Bindung an das Ziel gleich (vgl. ebd.). Kleinbeck und Kleinbeck beschreiben sie als „die Entscheidung, die eine zielorientierte Handlung initiiert“ (Kleinbeck, Kleinbeck 2009, S. 73). Storch definiert Zielbindung als „innere Verpflichtung ein Ziel zu erreichen“ (Storch 2009, S. 4).

Die Stärke der Zielbindung bestimmt, wie sehr sich ein Mensch an ein Ziel gebunden fühlt oder wie sehr er sich gegen ein Ziel wehrt. Somit legt sie auch fest, wie ausdauernd und konzentriert ein Mensch sein Ziel verfolgt (vgl. Schüler, Brandstätter 2010, S. 73). Zu den Faktoren, die die Zielbindungsstärke und den darauf folgenden Handlungsprozess beeinflussen, zählen persönliche Motive und Motivierungspotenziale sowie die Zielattraktivität. Außerdem üben auch Erwartungen auf die Zielerreichungswahrscheinlichkeit, Einfluss auf die Zielbindung aus. Hier besteht wiederum eine Abhängigkeit von der reinen Erfolgswahrscheinlichkeit und dem Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit (vgl. Kleinbeck, Kleinbeck 2009; Gollwitzer, Oettinger 2012). Von der Zielbindung geht eine aktivierende Kraft aus (vgl. Maier 1996, S. 87). Somit kann Zielbindung auch als Teil des Motivationsbegriffs definiert werden, gleichzeitig ist sie eine Voraussetzung für die Zielbildungs- und -umsetzung, mit denen sich das nächste Kapitel auseinandersetzt.

2.4.3 Zielbildung und Umsetzung

Laut Poralla muss sich ein Mensch gegenüber seinem Ziel auch verpflichtet fühlen und es akzeptieren (vgl. Poralla 2008, S. 16). Dies geschieht im IG. Das EG erstellt für die Zielbildung und Zielumsetzung Repräsentationen, die im Gedächtnis stark vernetzt sind (vgl. Kuhl 2001, S. 151). Für den Prozess der Zielbildung und emotionalen sowie motivationalen Unterstützung ist das EG von zentraler Bedeutung, wenn Ziele selbstkongruent verfolgt werden sollen, da es Erfahrungen verstärkt, die mit eigenen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen übereinstimmen (vgl. ebd., S. 171).

An der Zielbildung und -umsetzung sind also sowohl das EG als auch das IG beteiligt. Bestenfalls agieren die Zielbildungs- und die Zielumsetzungsfunktionen dieser beiden Systeme in einem kooperativen Gleichgewicht. Steigert das IG seine Aktivität, schwächt die Aktivität des EGs ab. Entscheidend ist auch, in welchem Maße es gelingt, Ziele zu bilden, die mit den Bedürfnissen und Werten eines Menschen übereinstimmen und ob eine emotionale Unterstützung für die gebildeten Ziele genutzt werden kann (vgl. Kuhl 2001, S. 181). Eine zu einseitige Fixierung auf gesetzte Ziele, versperrt dagegen den Überblick über die Gesamtheit eigener Bedürfnisse. Zusätzlich verhindert sie es, Werte und andere Selbstaspekte zu schaffen, um selbstkongruent handeln zu können und sich selbst wahrzunehmen. Wer jedoch den Überblick über seine momentanen Gefühle und Bedürfnisse behält, wird sich nicht weiter auf ein konkretes Ziel fixieren, dass er nicht erreichen kann (vgl. Kuhl 2001, S. 173). Wer darüber hinaus, einen Zugriff auf sein assoziatives Netzwerk mit seinen vielen Handlungsmöglichkeiten zur Umsetzung seines Ziels erhält, kann zwar nicht unbedingt alle Handlungsmöglich-

keiten abrufen, dennoch kann er spüren, dass sein Ziel erreichbar ist (vgl. Kuhl 2001, S. 155). Gelingt dieser Vorgang jedoch nicht, können Zielumsetzungsmechanismen in einen massiven Konflikt mit Selbstbestimmungsfunktionen geraten. Die Inhalte des IGs stimmen in diesem Fall nicht mit den Inhalten des EGs überein.

Wirken Hindernisse oder Zielkonflikte der Zielumsetzung entgegen, wird das IG aktiviert, damit das Ziel präsent bleibt. Das IG stellt laut Storch ein „zielbildendes und ergebnisorientiertes System“ (Storch 2009, S. 190) dar. Gelingt es ein bewusst gefasstes Ziel ins Selbst zu überführen, wird dieses Ziel mit einer besonderen Aufmerksamkeitsform, der Vigilanz, verfolgt. Sie ermöglicht es, den Alltag auf günstige Gelegenheiten zur Zielverfolgung zu überprüfen, um diese reibungslos umzusetzen. Die Umsetzung von Zielen, die im Selbst repräsentiert sind, führt daher häufiger zum Erfolg als die Umsetzung von Zielen mit geringer Selbstkongruenz (vgl. Kazén, Kuhl 2011; Bongers, Dijksterhuis, Spears 2009). Dennoch gelingen die Umsetzung von Zielen und das Wahrnehmen von eigenen Bedürfnissen nicht immer sofort.

2.4.4 Selbststeuerung

Die Selbststeuerung des Menschen hat auf die Zielverfolgung einen erheblichen Einfluss. Zur Selbststeuerungskompetenz eines Menschen gehören die Selbstbestimmung und die Zielumsetzung. Die Selbststeuerungseffizienz wird durch hemmende Funktionen bestimmt. Wenn sämtliche Systeme im Gleichgewicht sind, ist die Selbststeuerung eines Menschen effizient (vgl. Kuhl 2001, S. 169).

Ohne konkrete Absichten ruft die sogenannte intuitive Verhaltenssteuerung automatisch Verhaltensroutinen ab, die sich in einer Situation schon häufiger bewährt haben (Reizsteuerung von Gewohnheiten) oder Verhaltensroutinen, die von anderen erwartet werden (Fremdsteuerung). Durch die Selbststeuerung können aber auch Ressourcen aktiviert und an eine Situation angepasst werden, damit ein gewünschtes Ziel trotz Hindernissen und Zielkonflikten erreicht werden kann.

Für die Aufrechterhaltung des Ziels ist das IG verantwortlich (vgl. Strehlau, Kuhl 2014, S. 70). Nach Kuhl stehen dabei die Begriffe Wille, Selbststeuerung und Ziele im engen Zusammenhang. Der Wille stimmt dabei die komplexen Prozesse auf sämtliche Funktionsebenen der Persönlichkeit so aufeinander ab, dass das Beibehalten und Erreichen eines aktuellen Ziels (Zielverwirklichung) optimiert werden kann (vgl. Kuhl 2001, S. 133). Die Wissenschaft unterscheidet zwei Formen der Selbststeuerung. Die Verfolgung konkreter Ziele durch das IG wird als Selbstkontrolle bezeichnet. Diese Unterscheidung wird jedoch nicht konsequent beachtet (vgl. Kuhl 2010, S. 405). Von Selbstregulation spricht man, wenn allgemeine Ziele durch das EG verfolgt werden.

Selbstkontrolle bezeichnet die „autoritäre“ Form der Selbststeuerung, die dem alltagspsychologischen Begriff der Selbstdisziplin entspricht (vgl. Weber 2013, S. 50). Sie wird von bewussten Zielen geleitet und hat erheblichen Einfluss auf die Zielbindung und auf das Risiko, sich vom gesetzten Ziel zu distanzieren.

Durch Selbstkontrolle werden Gedanken, Gefühle oder Handlungstendenzen unterdrückt oder gefiltert, die die Ausführung eines konkreten Zieles gefährden. Deshalb kann es sinnvoll sein, auf die Berücksichtigung eigener Interessen zu verzichten (vgl. Job et al. 2010, S. 1230). In kritischen oder gefährlichen Situation z. B. kann Selbstkontrolle lebensrettend sein (vgl. Storch 2011; Kuhl 2010). Übermäßige Selbstkontrolle kann jedoch auch zu einer geringeren Wahrnehmung von Affekten und Gefühlen führen und zum Verlust intrinsischer Freude an einer Tätigkeit, da die emotionale Beteiligung des EGs fehlt (vgl. Zabelina, Robinson, Anicha 2007, S. 471).

Wird das Selbstsystem andauernd unterdrückt, können Ziele nicht auf Selbstkompatibilität geprüft werden. In der Folge werden Fremdziele auf der Ebene des IG als selbstintegriert wahrgenommen und als die eigenen verfolgt (vgl. Baumann, Kuhl, Kazén 2005; Kuhl, Kaschel 2004). In diesem Fall arbeitet Selbstkontrolle gegen rivalisierende (negative) Emotionen und Handlungstendenzen und ist energieraubend und anstrengend. (vgl. Muraven 2012, S. 112).

Anders ist es bei der Selbstregulation, die „demokratische“ Form der Selbststeuerung (Kuhl 2001, S. 159). Sie unterstützt selbstkongruente allgemeine Ziele, indem sie Gefühle, Präferenzen, Einstellungen, Wissensbestände und Deutungsmöglichkeiten in die Zielumsetzung einbezieht. und agiert nach Kuhl wie das Oberhaupt eines demokratisch geführten Unternehmens oder Landes. So integriert sie zur emotionalen und kognitiven Unterstützung von Entscheidungen auch Selbstanteile, die zuvor nicht berücksichtigt worden sind (vgl. Kuhl 2010, S. 378).

Als Selbst wird hierbei der Anteil des EGs bezeichnet, der sich auf die eigene Person mit allen Bedürfnissen, Ängsten, Vorlieben, Werten und bisherigen Erfahrungen bezieht (vgl. Storch, Kuhl 2012, S. 31). Durch die Anbindung an das autonome Nervensystem und Emotionen kann das Selbst diese wahrnehmen und beeinflussen (vgl. ebd., S. 41). Ein Ziel, das vom Selbst akzeptiert und gleichzeitig mit positiven Erfahrungen und Erinnerungen verknüpft wird, erzeugt die notwendigen positiven Affekte. Gleichzeitig werden vom EG intrinsische Motivation, Kreativität und Flexibilität für die Zielverfolgung bereitgestellt (vgl. Deci, Ryan 2000; Kuhl, Koole 2005; Kuhl 2010). Die Beteiligung des Selbst bringt nicht nur positive Veränderungen im Verhalten und der

Leistung eines Menschen mit sich, sondern sie kann auch höhere Zufriedenheit, gepaart mit subjektivem Wohlbefinden, zur Folge haben (vgl. Deci, Ryan 2000, S. 241).

Für die Effektivität der Zielverfolgung und -umsetzung ist entscheidend, ob ein Mensch die Möglichkeit der Selbstregulation oder der Selbstkontrolle nutzt (vgl. Deci, Ryan 2000, S. 239). Ein Mensch, der seine Entscheidungen im Selbstregulationsmodus trifft bezieht seine Gefühle in seine Entscheidungsfindung ein. Dies ist möglich, weil er seinen Körper und seine Signale (somatische Marker) wahrnehmen kann. Das Erleben von positiven emotionalen und körperlichen Reaktionen stärkt bei der Umsetzung von Zielen die Selbstsicherheit (vgl. Storch 2008a, S. 56). Es gibt aber auch Menschen, die ihre körperlichen Signale nicht wahrnehmen können oder sie bei ihrer Entscheidung ignorieren. Für Martens und Kuhl sind hierfür zwei Grundeinstellungen verantwortlich, die Erdulder- und die Gestalterhaltung (vgl. Martens, Kuhl 2013, S. 20). Mit der dementsprechenden Lage- oder Handlungsorientierung befasst sich das anschließende Kapitel.

2.4.5 Lage- und Handlungsorientierung

Menschen mit Lageorientierung (Erduldungshaltung) konzentrieren sich unter Stress zu sehr auf die stressauslösende Situation und verweilen darin (vgl. Martens, Kuhl 2013, S. 20). Für die Zielumsetzung ist das IG zuständig. Hier werden Absichten solange aufrechterhalten, bis sich eine geeignete Ausführungsgelegenheit ergibt. Dieser als Ausführungshemmung bezeichnete Prozess, muss im richtigen Moment durch Initiative und Selbstmotivierung wieder aufgehoben werden. Besteht eine Überfunktion der Ausführungshemmung, wie unter Stress, kann dies zu einer Handlungs- oder Willenslähmung führen (vgl. Kuhl 2001, S. 169). Es erfolgt eine Abkopplung der kognitiven Prozesse von der Handlungssteuerung (vgl. Weber 2013, S. 61). Eine anhaltende Blockierung kann dazu führen, dass Menschen dauernd über unerledigte Absichten nachdenken (prospektive Lageorientierung) und/oder bei Misserfolg ständig über das unangenehme Erlebnis (Lageorientierung nach Misserfolg), weil sie nicht in Kontakt mit dem Erfahrungsgedächtnis kommen und bewältigt werden können (vgl. ebd.). Misserfolge können nicht als Gelegenheit genutzt werden, etwas dazu zu lernen und es beim nächsten Mal besser zu machen (vgl. Kuhl 2010, S. 239).

Bei lageorientierte Menschen ist dementsprechend die Fähigkeit eingeschränkt, den bei einer Konfrontation mit Schwierigkeiten oder Frustrationen gedämpften positiven Affekt wiederherzustellen bzw. den bei einer Konfrontation mit ängstigenden oder schmerzhaften Erfahrungen ansteigenden negativen Affekt herab zu regulieren (vgl.

Kuhl 2002, S. 5). Sie verfügen über einen besonderen Realismus und eine größere Objektivität, die sich nach einem Misserfolg negativ auf die Handlungsfähigkeit auswirken kann. Auf der anderen Seite schützt sie vor unüberlegtem Handeln und geht mit einer erhöhten Risikowahrnehmung einher. Die Fähigkeit, in einer Lage zu verweilen, stellt einen wesentlichen Ausgangspunkt für die Selbstentwicklung dar, deshalb sind Menschen mit Lageorientierung in entspannten Situationen oft sogar leistungsfähiger als Menschen mit Handlungsorientierung (vgl. Weber 2013, S. 64).

Menschen mit Handlungsorientierung (Gestalterhaltung) wollen in schwierigen Situationen ihre Lage verändern und werden aktiv, indem sie auf ihrer Ressourcen zurückgreifen. Im Gegensatz zu lageorientierten Menschen können sie über die Affektregulation, die für die Zielumsetzung benötigte emotionale und motivationale Unterstützung in Form von Selbstberuhigung und Selbstaktivierung herstellen (vgl. Kuhl 2001, S. 159). Außerdem stellen sich nach einem Misserfolg wieder sehr schnell positive Emotionen ein, sodass ein besserer Überblick über persönliche Erfahrungen und Lösungsmöglichkeiten gewonnen werden kann und ein weiteres Handeln sehr schnell möglich wird (vgl. Koole, Jostmann 2004, S. 977). Die Unterscheidung in Handlungs- und Lageorientierung tritt nur unter Stress (bei Belastung oder Bedrohung) auf (vgl. Weber 2013, S. 62).

2.4.6 Zusammenfassung

Motivationale Schemata im Gehirn lenken das psychische Geschehen auf ein bestimmtes Ziel (vgl. Grawe 1998., S. 341). Sie dienen der Bedürfnisbefriedigung des Menschen. Je differenzierter die Struktur eines Schemas wird, umso mehr Möglichkeiten hat der Mensch, sein Bedürfnis zu befriedigen (vgl. ebd., S. 355). Je häufiger neuronalen Verbindungen benutzt werden, die das Schema zur Bedürfnisbefriedigung repräsentieren, desto leichter kann das Schema aktiviert werden. Ungenutzte Verbindungen bilden sich hingegen zurück (vgl. ebd., S. 280).

Motivation und Zielbindung werden benötigt, wenn ein angestrebter Zustand von einem aktuellen Zustand abweicht. Dabei ist die Zielbindung eine aktivierende Kraft, um Ziele zu erreichen (vgl. Maier 1996, S. 87). Sie setzt sich aus der Entschlossenheit, ein Ziel umzusetzen und dem Glauben an die Realisierbarkeit (vgl. Dargel 2006, S. 69) zusammen. Persönliche Motive und Motivierungspotenziale sowie die Zielattraktivität beeinflussen die Stärke der Zielbindung und die Erfolgswahrscheinlichkeit, das angestrebte Ziel auch zu erreichen.

An der Zielbildung und –umsetzung sind sowohl das EG als auch das IG beteiligt. Bestenfalls agieren die Zielbildungs- und die Zielumsetzungsfunktionen dieser beiden Systeme in einem kooperativen Gleichgewicht. Entscheidend ist auch, in welchem Maße es gelingt, Ziele zu bilden, die mit den Bedürfnissen und Werten eines Menschen übereinstimmen und ob eine emotionale Unterstützung für die gebildeten Ziele genutzt werden kann (vgl. Kuhl 2001, S. 181).

Durch das Gefühl einer existenziellen Bedrohung und der ungewohnten Aufgabe einen neuen Arbeitsplatz zu suchen, sind Transfermitarbeiterinnen häufig ambivalenten Gefühlen und starkem Druck ausgesetzt, der manche Betroffene in einen Zustand der Verunsicherung bis zur Hilflosigkeit versetzt. Einige erleben sich auch als Opfer der Umstände (Lageorientierung), weil sie durch einen größeren Stellenabbau nicht zu ihrem Arbeitsplatzverlust beigetragen haben. Daher fällt es ihnen schwer Entscheidungen zu treffen, um ihre Zukunft zu planen und in den Bewerbungsprozess einzusteigen. In beiden Fällen ist es wichtig, einen Selbstreflexionsprozess in Gang zu setzen, um eine Verhaltensänderung einzuleiten, damit das Ziel der Arbeitssuche erfolgen kann. Transfermitarbeiterinnen müssen darin unterstützt werden, sich ihrer eigenen Ressourcen bewusst zu werden und der Möglichkeit, Einfluss auf ihre Situation nehmen zu können, indem sie kompetent und selbstbestimmt ihre Ziele verfolgen. Hierzu kann in der Beratung das ZRM eingesetzt werden. Mit dem Modell beschäftigt sich im Folgenden das Kapitel 3.

3 Zürcher Ressourcen Modell

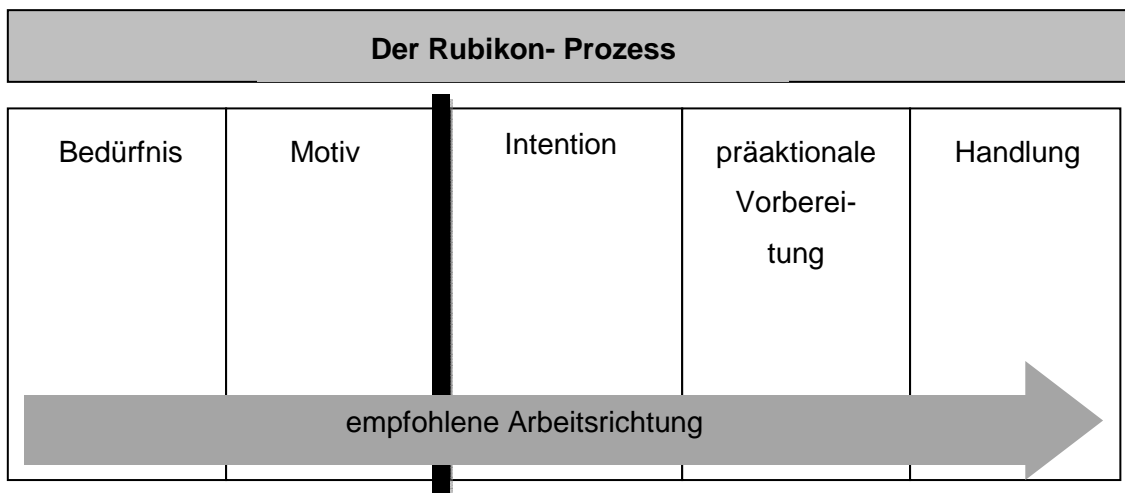
Nach einer allgemeinen Einleitung werden die drei Fundamente des ZRM ausführlich dargestellt, der Rubikon-Prozess in Kapitel 3.1, die Formulierung von Motto-Zielen in Kapitel 3.2 und das Embodiment in Kapitel 3.3. Im Anschluss daran wird in Kapitel 3.4 die Arbeit mit dem ZRM in der Transferberatung betrachtet.

Die Arbeit mit dem ZRM berücksichtigt die zuvor beschriebenen Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Zielpsychologie. Es ist eine Methode des Selbstmanagements, die von Maja Storch und Frank Krause in den 1990er-Jahren entwickelt wurde (vgl. Storch, Krause 2010). In dem integrativen Modell wurden auch Elemente aus unterschiedlichen therapeutischen Strömungen miteinander verbunden, um Menschen an ihr Ziel zu bringen. Um Lösungswege und neue Handlungsmuster aufzuzeigen, werden zum einen unbewusste Bedürfnisse berücksichtigt und zum anderen vorhandene individuelle Ressourcen erarbeitet, damit eigene Ziele auch in schwierigen Situationen umgesetzt werden können. Heckhausen beschreibt im sogenannten „Rubikon-

Modell der Handlungsphasen" den Prozess, den Wünsche durchlaufen müssen, um effektiv in Handlung bzw. ein Ziel umgesetzt werden zu können (vgl. Heckhausen 1987). Der zielorientierte Handlungsprozess bildet den Kern der motivationspsychologischen Forschung. Storch und Krause entwickelten daraus den Rubikon-Prozess, der im nächsten Kapitel dargestellt wird.

3.1 Rubikon-Prozess

Abbildung 4: Rubikon-Prozess



vgl. Storch, Krause 2010, S. 65

Den Begriff des Rubikon-Modells wählte Heckhausen in Anlehnung an Julius Caesar, der im Jahr 49 vor Christus nach einem Abwägungsprozess, mit den einleitenden Worten „alea jacta est“ (der Würfel ist gefallen) den Entschluss gefasst hatte, mit seinen Soldaten den Fluss Rubikon zu überschreiten, um damit in Rom die Macht zu übernehmen (vgl. Storch, Krause 2010, S. 64).

Das vier-phasige Modell beschreibt den Handlungsablauf (vom Abwägen über das Planen und Handeln bis hin zum Bewerten), der vollzogen werden muss, um von einem Motiv zu einer Handlung zu gelangen (vgl. Gollwitzer 1996, S. 531ff). Der Prozess stellt den Versuch dar, den komplexen Ablauf der Motivation in eigenständige Phasen aufzuteilen, um die Grundprobleme der Wahl von Handlungszielen und deren Realisierung analysieren zu können (vgl. Heckhausen 1989, S. 203).

Wie Abbildung 4 zeigt, ergänzten Storch und Krause das Rubikon-Modell um eine Bedürfnis-Phase, die die Exploration noch unbewusster oder nicht ausreichend bewusster Bedürfnisse in den Fokus rückt. Sie nennen das neue Modell „Rubikon-Prozess“ (Storch, Krause 2010, S. 66ff). Die vorgeschaltete neue Phase ist bei unbewussten Motiven oder Zielkonflikten entscheidend, die einen Handlungsplan behindern oder blo-

ckieren können (vgl. ebd.). Im Folgenden werden die einzelnen Phasen im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess nun näher beschrieben:

3.1.1 Bedürfnis

Einen Menschen, der sein bewusstes Motiv aus unerklärlichen Gründen nicht in Handlung umsetzen kann, hindern oftmals unbewusste Bedürfnisse an der Umsetzung. Es entsteht ein Zielkonflikt (vgl. Storch, Krause 2010, S. 66ff). Der Wert dieser neuen Phase liegt in der Möglichkeit, spezifische Unterstützungsmaßnahmen anbieten zu können, die ein Voranschreiten zur nächsten Phase in Richtung Handlung bzw. Ziel fördern können (vgl. ebd., S. 34).

Auslöser für Bedürfnisse ist das emotionale Erfahrungsgedächtnis (siehe Kapitel 2.3.3). Daher äußert sich oftmals nur ein diffuses Gefühl in Form eines somatischen Markers während das eigentliche Bedürfnis noch nicht formuliert werden kann (siehe Kapitel 2.3.4). In beiden Fällen müssen die eigentlichen Bedürfnisse sichtbar gemacht werden, bevor man ihnen gerecht werden und sie befriedigen kann. Ein unberücksichtigtes Bedürfnis, das nicht in die Handlungsplanung einbezogen wird, kann zu einer Planabweichung oder zur Verfolgung eines ganz anderen Zieles führen (vgl. Roth 2001, S. 446). Erfolgreiche Beratung berücksichtigt daher die Ebene der unbewussten Bedürfnisse.

3.1.2 Motiv

Ist das unbewusste Bedürfnis ins Bewusstsein eines Menschen getreten, entsteht ein bewusstes Motiv. Das Handlungsziel in der Motivform kann nun kommuniziert werden. Heckhausen definiert ein Motiv als Diskrepanz zwischen einem situativen Istwert und einem angestrebten Sollwert (vgl. Heckhausen, Heckhausen 2006, S. 54). Für McClelland energetisiert, orientiert und selektiert ein Motiv ein Verhalten, das für seine Befriedigung relevant ist, sofern es durch Aufforderungsgehalte in der Umwelt angeregt worden ist (vgl. McClelland 1987, S. 235).

Eine Eigenschaft von Motiven ist es, dass sie eng mit Emotionen verbunden sind, da Bedürfnisse mit emotionalen Erfahrungen assoziiert werden (vgl. Kuhl 2009, S. 296). In der Motivphase spielen Nutzen, Folgen, Realisierungswahrscheinlichkeit sowie Aufwand und Befriedigung bei der Umsetzung des Motivs eine Rolle (vgl. Gollwitzer 1996, S. 534). Verschiedene Methoden und Techniken können hier Klärungsprozesse unterstützen (vgl. Grawe 1998, S. 80ff). Storch und Krause nutzen im ZRM bild- und körperorientierte Methoden, die das unbewusste System anregen (vgl. Storch, Krause 2003; 2010). Sie unterscheiden in dieser Phase drei unterschiedliche Motivtypen.

Um ein *neues Motiv* handelt es sich, wenn noch kein konkreter Veränderungswunsch vorhanden ist. Im Falle des *harmonisch ergänzten Motivs* besteht zunächst schon ein bewusstes Motiv, das durch ein unbewusstes Bedürfnis gewinnbringend ergänzt wird. Beim *konfligierend ergänzten Motiv* tritt bei der Exploration des Bildes ein anderes Motiv auf, das im Widerspruch mit dem eigentlichen Motiv steht. Dies ist z. B. der Fall, wenn sich Transfermitarbeiterinnen auf der einen Seite bewerben möchten, um so schnell wie möglich wieder in Arbeit zu kommen, sie aber auf der anderen Seite erst einmal Ruhe benötigen. Dieser Konflikt ist häufig nicht so schnell aufzulösen und benötigt noch ergänzende Coaching-Methoden. Ein *bewusster Motivkonflikt* besteht, wenn zwei elementare Motive vorhanden sind, die befriedigt werden wollen, aber im Gegensatz zueinander stehen. Dies kann z. B. eintreten, wenn mit dem neuen Arbeitgeber auch einen Ortwechsel angestrebt wird, aber Familie und Freunde nicht aufgeben werden wollen. In diesem Fall ist es wichtig, dass in der Arbeit der Konflikt bestätigt wird, um dann nach geeigneten Lösungen zu suchen. Hierbei ist zu überprüfen, ob sich hinter dem Konflikt nicht noch ein unbewusstes Motiv verbirgt, das die Weiterarbeit behindert.

3.1.3 Intention

Der Übergang, in dem ein bewusstes Motiv zur Intention wird, geschieht mit dem Überschreiten des Rubikon. Es markiert die Veränderung eines Wunsches zu einer Zielintention (vgl. Gollwitzer 1996, S. 535). Mit der Einbindung des eigenen Willens wechselt die Bewusstseinslage von einer motivationalen in eine volitionale (vgl. Heckhausen 1989, S. 204). In dieser Phase spielen die somatischen Marker eine dominante Rolle. Positive somatische Marker ebnen den Weg über den Rubikon (vgl. Storch, Krause 2010, S. 71). Kuhl setzt das Überschreiten des Rubikon mit der „Selbstverpflichtung auf ein Ziel“ (Kuhl 2010, S. 342) gleich. Hierauf erfolgt die Bindung an das Ziel. Geht es um dessen Umsetzung, fokussiert sich die Aufmerksamkeit auf zielrelevante Informationen. Informationen, die das Erreichen eines Zieles verhindern könnten, werden durch Missachtung oder Abwertung ausgeblendet (vgl. ebd.). Je höher die Attraktivität eines Zieles ist und je größer die Wahrscheinlichkeit, es aus eigener Kraft zu erreichen, je stärker ist der Wille, das Ziel auch umzusetzen. Die Stärke, in der eine Intention gewollt wird, bezeichnet man als Volitionsstärke.

3.1.4 präaktionale Vorbereitung

In der präaktionalen Phase werden Vorbereitungen getroffen, um die Umsetzung einer Intention zu ermöglichen. Nach Storch muss die Intention in dieser Situation zunächst in den impliziten Modus überführt werden (vgl. Storch, Krause 2010, S. 74). Das erwünschte Verhalten wird in dieser Phase durch Übung und Training erreicht, indem neue neuronale Automatismen im Gehirn gebahnt werden, die die Realisierung der Zielintention erhöhen (vgl. Storch, Krause 2010, S. 73f).

Die Bahnung der neuen neuronalen Netze kann positiv beeinflusst werden, indem man sie durch visuelle oder somatosensorische Vorstellungsbilder (Primes) wie z.B. ein Bild, ein Wort, einen Geruch oder eine Geste aktiviert, ohne die Aufmerksamkeit darauf zu richten (vgl. Damasio 2010, S. 153). Zur präaktionalen Vorbereitung gehört neben dem Trainieren von erwünschtem Verhalten auch die bewusste Handlungsplanung. Hierbei kann man unterscheiden zwischen der Formulierung von Ziel- und Ausführungsintentionen (vgl. Storch, Krause 2010, S. 76). Während die Zielintentionen in einfachen Sätzen konkret formuliert werden, sind Ausführungsintentionen (Wenn-Dann-Pläne) etwas komplizierter zu formulieren, dafür aber umso wirksamer.

3.1.5 Handlung

In der Handlungsphase gilt es, die formulierten Ziele umzusetzen. Am Ende des Rubikon-Prozesses steht also die Umsetzung einer Handlung in die Praxis. Es ist aber immer noch möglich, dass eine nicht vorhersehbare und/oder schwierige Situation die Umsetzung der geplanten Zielsetzung verhindert. In solchen Fällen ist es wichtig, das Selbstwirksamkeitserleben auch angesichts von Misserfolgen und Rückschlägen aufrecht zu erhalten. Schwierige und unvorhersehbare Situationen können somit einen andauernden Weg des bewussten Lernens und Trainierens beinhalten, damit das erwünschte Handeln automatisiert gelingt. Werden situationsbezogene Umstände bei der Zielsetzung nicht mit einbezogen, kann es zur Verfolgung unrealistischer Ziele kommen. Die Zielumsetzung ist ebenfalls gefährdet, wenn nicht im Sinne des Zieles gehandelt wird (Roth 2001; Storch, Kuhl 2012). Aber wie müssen Ziele nun nach den bisherigen theoretischen Erkenntnissen formuliert werden, damit sie handlungswirksam werden? Dieser Frage widmet sich das anschließende Kapitel.

3.2 Zielformulierungen

In der Transferberatung ist es üblich, konkrete Ziele mit Transfermitarbeiterinnen zu entwickeln. Die Wunderfrage von Steve de Shazer ist ein typisches Beispiel für diese Art des Arbeitens. Hier werden nach der Elaboration des gewünschten Ergebnisses

konkrete Verhaltensweisen geplant, die einem Menschen unterstützen, sein Ziel zu erreichen (vgl. Alexander, Kreutzer 2014, S. 297). Besonders in Zielvereinbarungen wird mit konkreten Zielen gearbeitet (z. B. ‚Der Mitarbeiter nimmt regelmäßig an den 14-tägigen Einzelterminen teil.‘) Dahinter steht der Grundgedanke, dass die Zielsetzung kurz und einfach zusammengefasst wird (vgl. MacLeod 2012, S. 71). Zusätzlich liegt der Sinn in einer bestechlichen Einfachheit und Merkbarkeit, die Transfermitarbeiterinnen dadurch helfen, ihre Ziele selbst zu formulieren (z. B. ‚Ich schaue 2 x wöchentlich in der Stellenbörse nach geeigneten Stellen.‘), um sie anschließend umzusetzen (vgl. Joelle 2011, S. 12).

Wichtig ist es jedoch, ein Ziel zunächst so zu formulieren, dass Menschen mit ihrer Absicht den Rubikon überschreiten können, um so zu einer handlungsleitenden Intention zu gelangen. Deshalb muss eine hohe Volitionsstärke (siehe Kapitel 3.1.3) vorhanden sein, die dann gegeben ist, wenn das Ziel in hohem Maße selbstkongruent ist (siehe Kapitel 2.4.4). Das angestrebte Ziel muss dementsprechend mit wichtigen Selbstanteilen übereinstimmen oder vereinbar sein. Hierzu ist es notwendig, auch unbewusste Anteile des Menschen zu berücksichtigen, um diese über positive somatischer Marker ins Bewusstsein zu transferieren (siehe Kapitel 2.3.2 und 2.3.4). Daher sollte ein Bild vom Endergebnis entstehen (siehe Kapitel 2.3.5), damit dieses in einer positiven Formulierung festgehalten werden kann.

Darüber hinaus muss das Ziel im Kontrollbereich desjenigen Menschen liegen, der es formuliert. Das Ziel aus eigener Kraft erreichen zu können, verstärkt die Motivation und die Willenskraft, auftretende Schwierigkeiten und Widerstände zu überwinden. Bereits die Vorstellung, die Zielrealisierung ausschließlich eigenverantwortlich zu planen, kann stärkendes Selbstwirksamkeitserleben ermöglichen (vgl. Storch, Krause 2010, S. 169). Deshalb wurde für das ZRM das Motto-Ziel als eine neue Zielformulierung geschaffen. Es ist allgemein formuliert. Storch und Krause sehen allgemein formulierte Ziele als aktivierend an, weil sie stärker zum eigenen Selbst empfunden werden und mit Emotionen verbunden sind (vgl. Storch, Krause 2010, S. 93). Sie führen daher häufiger zum Erfolg als Ziele, die nicht mit dem Selbst abgeglichen werden (vgl. Koole et al. 2010; Bongers, Dijksterhuis, Spears 2009; Deci, Ryan 2008).

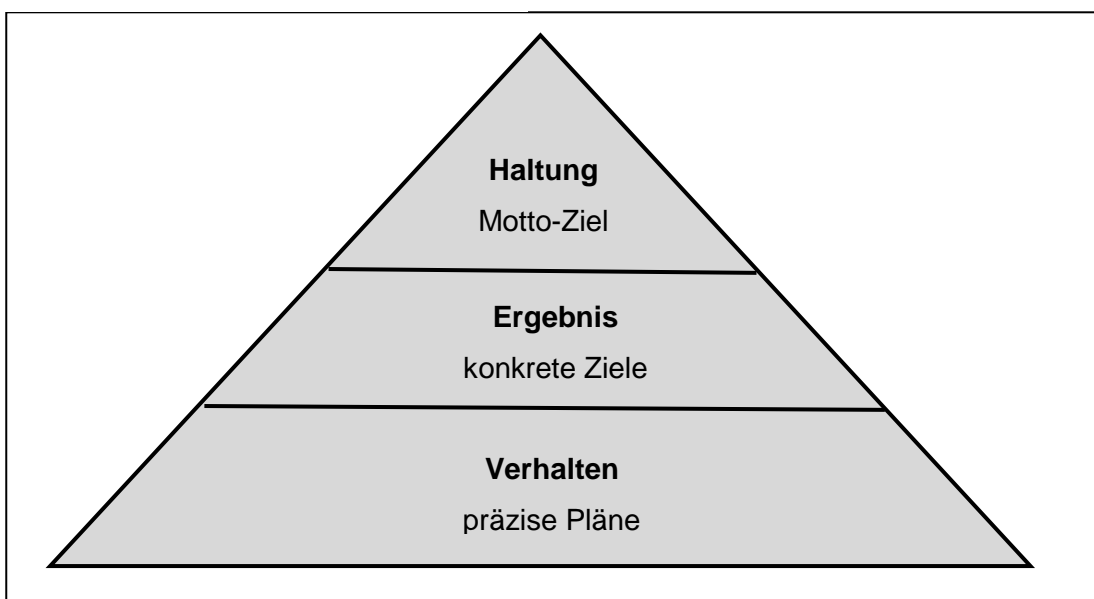
Gollwitzer bezeichnet allgemeine Ziele als Identitätsziele, die sich ihren richtungsweisenden Charakter lebenslang aufrechterhalten können. Er spricht ihnen damit einen nachhaltigen Einfluss auf die Zielumsetzung zu (vgl. Gollwitzer 1987, S. 179ff). Im

Selbstsystem gebildete allgemeine Ziele werden in passende Handlungsabsichten für das IG übersetzt. Dafür stellt das EG zum richtigen Zeitpunkt den notwendigen positiven Affekt bereit. Die Übereinstimmung expliziter Absichten im IG mit impliziten allgemeinen Zielen im EG, ist auch im umgekehrten Fall von entscheidender Bedeutung. Hier ist es wichtig, dass auch Ziele, die von der Außenwelt nahegelegt werden, in das Selbstsystem eingebettet werden können (vgl. Weber 2013, S. 38).

In schwierigen oder bedrohlichen Situationen, in denen die Möglichkeit der Selbstmotivierung oder Selbstberuhigung fehlt (siehe Kapitel 3.6), tritt bei der Formulierung allgemeiner Ziele jedoch ein erhöhtes Umsetzungsrisiko ein. Selbstgesteuerter Affektwechsel ist eine Voraussetzung, um von den Vorteilen der Aufrechterhaltung allgemeiner Ziele zu profitieren. Wenn die Hemmung des positiven oder die Aktivierung des negativen Affekts aus dem Selbstsystem nicht gegenreguliert werden kann, ist die Umsetzung eines Zieles ohne Ausführungsspezifikation gefährdet (vgl. Kuhl 2001, S. 291). Gelingt es, die auftretende Hemmung eines positiven Affekts zu regulieren, ist auch die Spezifikation konkreter Handlungsparameter und die Umsetzung des allgemeinen Zieles bei einer geeigneten Ausführungsgelegenheit erfolgreich.

Ist eine Herabregulierung des negativen Affekts in einer schwierigen Situation möglich, kann das System auf die Ausführungsspezifikation verzichten. „In diesem Fall kann die Konkretisierung des allgemeinen Zieles aus eigener Kraft geleistet werden, auch ohne dass die Nachteile einer verfrühten Konkretisierung in Kauf genommen werden müs-

Abbildung 5: Zielpyramide



(nach Storch 2009, S. 196)

sen“ (ebd., S. 292). Bei der Bildung und Umsetzung konkreter oder allgemeiner Ziele ist also die Abstimmung der Systeme IG und EG entscheidend. Wie Abbildung 5 zeigt, entwickelte Storch zu den unterschiedlichen Zieltypen eine Zielpyramide. Die Haltungsebene gibt die generelle Einstellung eines Menschen zu einem bestimmten Thema wieder (vgl. Storch 2008b, S. 12). Auf der Ergebnisebene befinden sich spezifische konkrete Ziele, die von Locke und Latham (2002; 2007) untersucht wurden. Auf der Verhaltensebene befinden sich präzise Pläne (z.B. über die Vorgehensweise im Bewerbungsprozess), die zur Zielumsetzung benötigt und genau ausgearbeitet werden (vgl. Storch 2009, S. 196). Diese Pläne sind i. d. R. auch konkret formuliert. Ziele lassen sich somit unterscheiden, ob sie sich auf eine Haltung, ein Ergebnis oder ein Verhalten beziehen.

Haltungsziele beschreiben in einer allgemeinen Formulierung eine bestimmte innere Verfassung. Sie haben zwar bestimmte Verhaltensweisen zur Folge sind aber in der Zielformulierung nicht enthalten (vgl. Storch, Krause 2010, S. 94). Sie können sowohl über mehrere als auch über neue Situationen hinweg als zielgerichtete Sollwerte verhaltensbestimmend wirken (vgl. Grawe 1998, S. 191). Ergebnisziele beinhalten ein konkretes Ziel (z.B. ‚Ich möchte Arbeit finden‘).

Verhaltensziele sind konkret und ergebnisbezogen formuliert. Sogenannte Wenn-Dann Pläne, können die Implementierung des Zieles unterstützen, wenn die alleinige Zielsetzung zum Erreichen des angestrebten Endzustands nicht ausreicht. (vgl. Faude-Koivisto, Gollwitzer 2009, S. 210). Die erfolgreiche Implementierung hängt von der Willenskraft des Menschen ab und seinen Selbstregulationsstrategien und -fähigkeiten (vgl. Gollwitzer, Oettingen 2012, S. 210).

Außerdem können Ziele gleichen Inhalts durch unterschiedliche Haltungen in verschiedenen Weisen wirken (vgl. ebd.). Nach Kruglansky und Kopetz (2009), die diesen Zieltypus in ihrer Zielsystemtheorie behandeln, hat ein allgemeines Ziel die Eigenschaft der Äquifinalität. Es können also viele Handlungswege zielführend sein. Die Arten des Zieles haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Motivationslage, die unbewussten Informationsverarbeitungsprozesse und damit auch auf das Verhalten eines Menschen (vgl. Storch 2008, S. 70). An der Zielbildung und -umsetzung sind sowohl das EG als auch das IG beteiligt. Bestenfalls agieren die Zielbildungs- und die Zielumsetzungsfunktionen dieser beiden Systeme in einem kooperativen Gleichgewicht (siehe Kapitel 2.4.3).

3.3 Embodiment

Die Fähigkeit eines Menschen, die eigenen Körperzustände und Emotionen zu fühlen wird als Interozeption bezeichnet (vgl. Fogel 2013, S. 16f). Die gesamten neuronalen Daten des Körpers treffen im Gehirn als afferente Informationen ein. Als afferent werden dabei die Nervenfasern bezeichnet, „die eine Erregung von der Peripherie wie Organe, oder Rezeptoren ins zentrale Nervensystem weiterleiten“ (best:management e. U. 2016). Auf diese Weise beeinflusst der Körper das Gehirn. (vgl. Fogel 2013, S. 41). Daher besagt die Embodiment-Theorie, dass beim Denken, Fühlen und Handeln der Körper immer involviert ist. Es besteht eine beständige Wechselwirkung zwischen den beiden Systemen Gehirn und Körper (vgl. Storch et al. 2010, S. 37).

Die Rückmeldungen, die das psychische System vom Körper erhält, werden als Bodyfeedback bezeichnet. Das Bodyfeedback steht entweder in Bezug auf den gesamten Körper oder auf einzelne Körperregionen (vgl. ebd., S. 39). „Muskelfasern sind wie Kabelleitungen im Körper, sie transportieren Energie bis in die äußersten Spitzen des Körpers, Fingerspitzen, Zehen, Muskeln, die unentwegt in Bewegung sind, stimulieren die Nerven.“ (ebd., S. 115f). Durch die ständige Stimulierung der Nerven durch umliegende Muskeln wird die Aktivität des Gehirns erhöht und der Körper schüttet vermehrt Hormone aus, die das Wohlbefinden fördern (vgl. ebd., S. 116).

Emotionen können durch den bewussten Einsatz der Körperhaltung willentlich beeinflusst werden. Die Arbeit mit dem Körper ist somit ein wichtiges Instrument zur Emotionsregulation (vgl. ebd., S. 49). Um die Wirkung des Embodiment zu entfalten, ist es erforderlich, den Zustand, den ein Mensch erreichen möchte, genau zu definieren und ein Embodiment entsprechend des gewünschten Zustandes zu erarbeiten. Handlungsabsichten mit den dazugehörigen Gefühlen und Denkstilen und dem passenden Körperausdruck gehören zum selben neuronalen Netz (Schema). Für ein neues Embodiment, das noch nicht zum eigenen Handlungsrepertoire gehört, muss ein solches neuronales Netzwerk erst geschaffen werden (vgl. Kapitel 2.4.1).

3.4 Einsatz in der Transferberatung

Nach Kieselbach müssen Transfermaßnahmen die psychosozialen Effekte des Arbeitsplatzverlusts mit einbeziehen, indem sie Stress vermindern und psychosoziale Barrieren abbauen, die eine Arbeitsaufnahme verhindern. Dem Einzelnen sollte die Angst vor einer ungewissen Zukunft soweit genommen werden, damit er im Bewerbungsprozess handlungsfähig bleibt (vgl. Kieselbach 2001, S. 385).

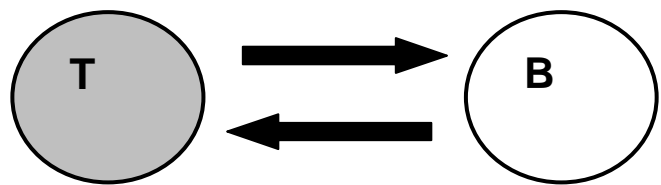
Aber nicht nur Stress und Angst schränken Handlungsfähigkeit ein. Es gibt Beratungssituationen, in denen Transfermitarbeiterinnen nicht genau identifizieren können, was sie eigentlich möchten. Oder sie wissen zwar genau, was sie möchten, schaffen es aber nicht, ihr Ziel in die Tat umzusetzen. In diesen Fällen kann es hilfreich sein, unbewusste, vorrangige Ziele, die einer Arbeitsaufnahme im Wege stehen, herauszuarbeiten und in die Beratung mit einzubeziehen. Mit Hilfe des ZRM sollen Transfermitarbeiterinnen ihre elementaren Bedürfnisse mit dem Ziel der Arbeitsaufnahme in Einklang bringen, um nötige Ressourcen aktivieren zu können, die zielorientiertes Handeln ermöglichen. Desweiteren soll die Entwicklung und Erweiterung ihrer eigenen Selbstmanagementfähigkeiten im Bewerbungsprozess erweitert werden. Das ZRM zeichnet sich durch fünf Kernelemente aus, die den oben genannten Anforderungen an erfolgreiche Transferberatung gerecht werden (vgl. Krause, Storch 2006):

- Es ist bedürfnisorientiert, in dem es unbewusste Anteile bei der Arbeitssuche berücksichtigt (siehe Kapitel 2.3.2).
- Es ist zielorientiert und berücksichtigt durch die Bildung von Motto-Zielen die innere Haltung der Transfermitarbeiterinnen, die im EG festgelegt wird (siehe Kapitel 2.4.3). So besteht eine realistische Chance, dass die Arbeitssuche auch umgesetzt werden kann. Die erfahrenen Erfolgserlebnisse stärken nicht nur das Selbstbewusstsein, sondern auch die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen sowie das eigene Wohlbefinden.
- Es ist ressourcenorientiert. Die für die Arbeitssuche benötigten Ressourcen können aus der Person heraus generiert werden. Das ZRM orientiert sich dabei an der Definition von Grawe. Als Ressource gilt das neuronale Netz und alle individuellen Hilfsmittel, die dieses Netz aktivieren können (vgl. Storch, Krause 2010, S. 110). Eine Fülle an Ressourcen ermöglicht dabei eine entsprechend vielfältige und nachhaltige Umsetzung.
- Es ist handlungsorientiert, indem die Umsetzung der Arbeitssuche geplant wird. Konkrete schwierige Situationen werden in unterschiedliche Schwierigkeitsgrade eingestuft und Schritt für Schritt mit neuem zielgerichtetem Handeln bewältigt (siehe Kapitel 4.1).
- Es ist nachhaltig. Durch die vier Kernelemente wird ein starkes neuronales Netz aufgebaut, das die neuen Handlungsmuster automatisiert.

Transfermitarbeiterinnen können also ihre elementaren Bedürfnisse mit dem Ziel der Arbeitsaufnahme in Einklang bringen. Sie sollen notwendige Ressourcen aktivieren,

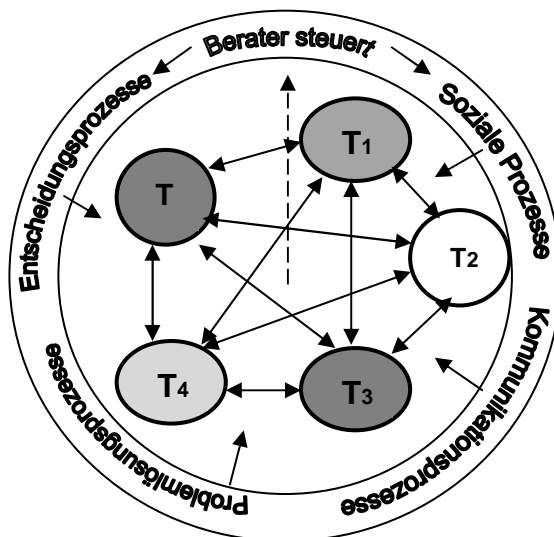
die ihnen ein zielorientiertes Handeln ermöglichen. Das Vertrauen in die eigenen Selbstmanagementfähigkeiten soll darüber hinaus Ängste und Stress reduzieren. Für den Einsatz des ZRM spricht auch die Tatsache, dass es sich als Instrument sowohl für die Einzelberatung als auch für den Workshop eignet. Die Arbeit in der Einzelberatung ist nur auf die individuellen Belange einer einzelnen Person abgestimmt. Abbildung 6 zeigt, dass die Einzelberatung gekennzeichnet ist durch die Zweiwegkommunikation zwischen Berater und Transfermitarbeiterinnen. Durch Wahrung der Persönlichkeitssphäre kann der Berater in die persönlichen Themen, die für eine Vermittlung in Arbeit relevant sein können, tiefer einsteigen und sich für die Erarbeitung der individuellen Ergebnisse mehr Zeit nehmen. Allerdings ist die Ideenfindung wesentlich eingeschränkter, weil nur zwei Gehirne daran beteiligt sind.

Abbildung 6: Zweiwegkommunikation



nach Schellenbacher 2004, S. 50

Abbildung 7: Interaktion im Workshop



nach Schellenbacher 2004, S. 52

Wie in Abbildung 7 dargestellt, zeichnet sich das ZRM im Workshop durch Interaktion der Teilnehmer aus. Der Berater nimmt die Position des Moderators ein, der die Prozesse in der Gruppe steuert. Wenn auch die Hindernisse der Transfermitarbeiterinnen von unterschiedlicher Natur sein können, haben die teilnehmenden Personen dennoch die verbindende Gemeinsamkeit des Arbeitsplatzverlustes und der Arbeitssuche (vgl. Schellenbacher 2004, S. 50f). Sie können sich daher zumindest durch den intensiven Austausch gegenseitig bei der situationspezifischen

Zielfindung bzw. Problemlösung im Bewerbungsprozess unterstützen und das Selbstbewusstsein stärken. Außerdem soll die Unterstützung anderer Betroffener in der schwierigen Situation des Arbeitsplatzverlustes, die persönliche Belastung und eigene negativen Gefühle mindern (vgl. Filipp, Aymanns 2010, S. 234). Dabei kann die Grup-

pe als Ressource genutzt werden (vgl. Storch, Krause 2010, S. 150f). Die Arbeit mit dem ZRM soll zu größtmöglicher Unabhängigkeit vom Berater führen, daher sollte er von Anfang an sein Wissen transparent und motivierend vermitteln, damit die Transfermitarbeiterinnen anschließend sich selbst und andere Gruppenmitglieder unterstützen können.

4 Zürcher Ressourcen Modell in der Praxis

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Umsetzung des ZRM an einem Praxisbeispiel. Die Umsetzung des ZRM erfolgte sowohl in der Einzelberatung als auch in einem Workshop. Aufgrund der eingeschränkten Kapazität dieser Arbeit bezieht sich die praktische Darstellung in Kapitel 4.1 nur auf die Einzelberatung und deren einzelnen Phasen. Das Konzept des Workshops befindet sich im Anhang 1. Kapitel 4.2 geht jedoch auf seine wesentlichen Unterschiede zur Einzelberatung ein. Kapitel 4.3 stellt die Ergebnisse aus Sicht der Beraterin dar. Vor dem Übergang zur qualitativen Forschung fasst Kapitel 4.4 noch mal die Forschungsfrage und die Hypothesen dieser Arbeit zusammen.

Insgesamt entschieden sich 11 Mitarbeiterinnen dazu, mit dem ZRM zu arbeiten. Wie schon in Kapitel 1.1 erwähnt, zeigten sich bei ihnen Hindernisse im Bewerbungsprozess. Es war u. a. wichtig, die Betroffenen von der Lageorientierung in die Handlungsorientierung zu führen (vgl. Kapitel 2.4.5). Eine Transfermitarbeiterin hatte auf Anraten der Autorin mit einer Psychotherapie begonnen. Sie klärte vorher ab, ob etwas gegen die Teilnahme an dem Workshop sprechen würde. Wir vereinbarten, dass beide Seiten jederzeit die Arbeit mit dem ZRM abbrechen könnten, falls der Workshop Themen aufbrechen würde, die in den Bereich der Therapie übergingen.

Am Workshop nahmen insgesamt sechs Betroffene teil. Drei von den elf Transfermitarbeiterinnen konnten die Teilnahme daran zeitlich nicht einrichten und entschieden sich deshalb, in der Einzelberatung mit dem ZRM zu arbeiten. Zwei Transfermitarbeiterinnen arbeiteten mit einer Kollegin direkt in der Einzelarbeit. Eine weitere Transfermitarbeiterin hatte zunächst auch ihr Interesse bekundet, nahm dann aber nicht am Workshop teil. Sie begründete es damit, dass sie für eine Veränderung noch nicht bereit sei.

Bei den sechs Transfermitarbeiterinnen des Workshops und drei weiteren aus der Einzelarbeit lag bereits ein bewusstes Motiv vor (vgl. Kapitel 3.1.2). Unsicherheiten und auch Ängste verhinderten die Umsetzung ihrer gesteckten Ziele und verursachten di-

verse Stressreaktionen (vgl. Kapitel 2.1). Diese äußerten sich in der Beratung durch Weinen, starkes Schwitzen, innere Unruhe oder Fahrigkeit. Daher wurde das Thema Angst sowohl in den Workshop als auch in die Einzelberatung der betroffenen Mitarbeiterinnen integriert. Die Transfermitarbeiterinnen suchten sich in Phase 1 des Workshops ein Bild aus, mit folgender Aufgabenstellung:

- *„Stellen Sie sich vor, Ihr Problem wäre über Nacht verschwunden. Suchen Sie sich ein Bild aus, das zu Ihrer neuen Situation passt.“*

Die Transfermitarbeiterinnen, deren Ängste teilweise bis zur Handlungsunfähigkeit führten und die dadurch in ihrer Situation verweilten, erlernten zusätzlich die Klopf-Akupressur (vgl. Bohne 2010), um den Stresspegel in akuten Situationen herab zu regulieren und somit wieder handlungsfähig zu werden. Das Klopf-Coaching kann allerdings in dieser Arbeit keinen weiteren Untersuchungsgegenstand darstellen. Es bietet jedoch ausreichend Material für eine weitere wissenschaftliche Arbeit (siehe auch Kapitel 6). Im folgenden Kapitel wird der Ablauf der Beratung näher beschrieben. Da es sich um ein Konzept handelt, das auch zukünftig in der Beratung eingesetzt werden soll, wird in der Beschreibung die Gegenwartsform benutzt.

4.1 ZRM in der Einzelberatung

Die Arbeit mit dem ZRM folgt einer inneren Logik. Daher ist es wichtig, wie in Tabelle 1 dargestellt, in der Beratung eine bestimmte Reihenfolge einzuhalten (vgl. Storch, Krause 2010, S. 147). Diese Logik ergibt sich aus dem Rubikon-Prozess (siehe Kapitel 3.1), damit die Transfermitarbeiterinnen ihren eigentlichen Wunsch über ein formuliertes Ziel letztendlich auch verwirklichen können.

Tabelle 1: Die fünf Phasen des ZRM

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Mein aktuelles Thema klären	Vom Thema zum Ziel	Vom Ziel zum Ressourcenpool	Ressourcen gezielt einsetzen	Integration und Transfer

Quelle: Storch, Krause 2010, S. 147

Da es sich um die Arbeit mit Erwachsenen handelt, wird auch der theoretische Hintergrund vermittelt und die einzelnen Schritte in der gemeinsamen Arbeit erläutert. Hierzu greift die Beraterin auf ihre Präsentation des Workshops zurück oder vermittelt den Inhalt frei. Durch dieses Wissen ist eine kritische Auseinandersetzung und eine kognitive Einordnung des Erlebten für die Transfermitarbeiterin möglich (vgl. ebd., S. 149).

Außerdem findet das sogenannte „Hebammen-Prinzip“ Anwendung (ebd., S. 150), welches besagt, dass jeder Mensch selbst erkennt, was für ihn wünschenswert und zuträglich ist. Weiterhin geht das Prinzip von der grundsätzlichen Veranlagung des Menschen aus, seine Ziele selbst angehen und auftretende Probleme lösen zu können.

4.1.1 Mein aktuelles Thema klären

Neben unserem bewussten Erleben gibt es auch unbewusste Anteile in unserer Persönlichkeit. Gerade die unbewussten Anteile spielen eine wesentliche Rolle beim Treffen von Entscheidungen. Sie treten häufig über Projektionsvorgänge in Form von somatischen Markern in Erscheinung, die wir uns bei der Arbeit mit Bildern zunutze machen (vgl. Storch, Krause 2010, S. 161). Ein positiv bewertetes Bild löst einen positiven somatischen Marker aus und versetzt die Transfermitarbeiterin in eine positive Grundstimmung.

Die unbewussten Themen sind für die Transfermitarbeiterinnen und die Beraterin von besonderer Bedeutung, weil sie aussagekräftige Informationen darüber enthalten, was für sie derzeit wichtiger ist als die Suche nach Arbeit. Bildhaft abgespeicherte Ziele sind außerdem durch ein Netzwerk potenziell akzeptabler Alternativziele repräsentiert, auf die zurück gegriffen werden kann, wenn das ursprüngliche Ziel gefährdet ist. (siehe Kapitel 2.3.5). Zusätzlich wirken Ziele die mit Bildern verknüpft werden, im Hintergrund weiter, auch wenn die Transfermitarbeiterin nicht bewusst an ihr Ziel denkt.

Dementsprechend geht es in dieser Phase darum, diesen unbewussten Anteilen der Psyche näher zu kommen. Dies geschieht über die Auswahl eines Bildes aus der Bildkartei, die aus einem Satz von 80 Bildern mit unterschiedlichen Motiven besteht.

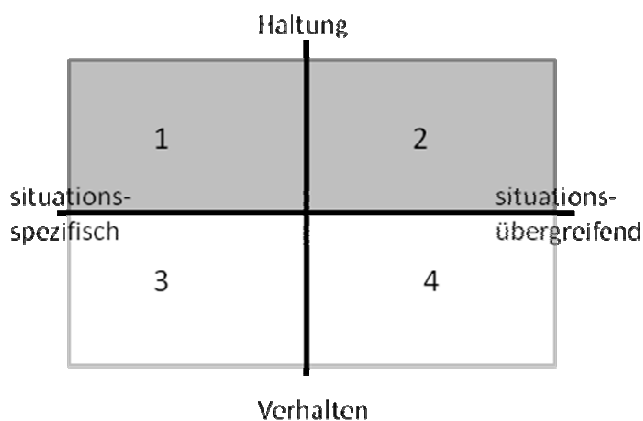
Im Beratungsverlauf wählt die Transfermitarbeiterin ein Bild aus der auf dem Boden verteilten Bildkartei aus, das sie in Bezug auf ihr Thema positiv anspricht, z. B. ihrem Wunsch nach Veränderung oder dem Wunsch nach Unterstützung in einer bestimmten Situation. Im zweiten Schritt sammelt sie mit der Beraterin gemeinsam positive Assoziationen zum gewählten Bild im Sinne eines Ideenkorbs (Brainstorming). Sie entscheidet, ob sie die Assoziation der Beraterin annimmt oder ablehnt, indem sie auf ihre positiven somatischen Marker achtet. Die positiv besetzten Ideen werden schriftlich festgehalten. Die Assoziationen sollen spontan entstehen. Danach wählt die Transfermitarbeiterin zwei bis drei Assoziationen aus, die die stärksten somatischen Marker aufweisen. Im Anschluss daran reflektiert sie darüber, was diese Begriffe mit ihrem Leben oder mit der Situation der Arbeitssuche zu tun haben und beantwortet somit die

Frage, weshalb das Selbst so positiv auf die ausgewählten positiven Assoziationen reagiert hat.

4.1.2 Vom Thema zum Ziel

Nachdem die unbewussten Bedürfnisse mit Hilfe der Bildauswahl zum bewussten Motiv transformiert wurden, wird dieses Motiv von der Transfermitarbeiterin zur Intention umgewandelt, indem es als Ziel formuliert wird (vgl. ebd., S. 167). Die Entwicklung

Abbildung 8: Die vier Quadrate der Zielformulierung



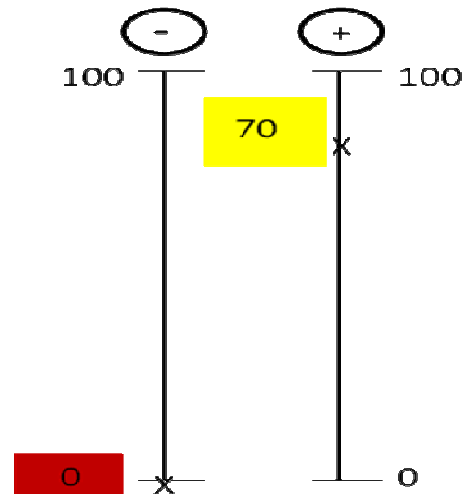
Quelle: Storch, Krause 2010, S. 93

eines handlungsleitenden und motivierenden Zieles nimmt hier in der Beratung eine klare Schlüsselfunktion ein. Die Wirksamkeit aller nachfolgenden Schritte hängt in hohem Maß von der Qualität dieser Formulierung ab. Wie schon in Kapitel 3.2 beschrieben, sollte die Zielformulierung eine innere Haltung und kein Verhalten der Transfermitarbeiterin ausdrücken, um ihre positiven Gefühle, die im emotionalen Erfahrungsgedächtnis (Roth 2003, S. 231) abgespeichert werden, anzuregen. Durch Verwendung von Metaphern und Bildern können zusätzlich starke positive somatische Marker aufgebaut werden, die die Umsetzung ihres Zieles unterstützen. Abbildung 8 veranschaulicht vier unterschiedliche Zielformulierungen, jeweils zwei auf der Verhaltens- und zwei auf der Haltungsebene. ‚Ich möchte im Vorstellungsgespräch ruhig und konzentriert sein‘ ist ein situationspezifisches Ziel, das sich nur auf die Dauer des Vorstellungsgesprächs bezieht. Das situationsübergreifende Haltungsziel ‚Ich bin die Ruhe selbst‘, gilt auch noch zukünftig, ggf. auch ein Leben lang.

Das aufmerksame Nachspüren der emotionalen Wirkung von Worten über somatische Marker ist von entscheidender Bedeutung bei der Bildung von Motto-Zielen. Außerdem nehmen bei der Abstimmung von verbalen Zielen und unbewussten Erfahrungen bewusst und unbewusst bearbeitbare Bilder eine vermittelnde Zwischenstellung ein (vgl. Storch 2011, S. 198f). In Verbindung mit eigenen Gefühlen nimmt die Transfermitarbeiterin ihr Ziel eher als zu sich gehörend an (vgl. Krause und Storch 2010, S. 93) und die Umsetzung ihres Zieles gelingt besser (vgl. Martens, Kuhl 2009, S. 22f).

Jedes Wort des formulierten Zieles wird daher mit der Gefühlsbilanz im Hinblick auf positive somatische Marker überprüft. Die Gefühlsbilanz ist ein Instrument, das den Fokus auf Affekte legt, die unbewusst und ohne Einflussmöglichkeit entstehen. Damit unterscheidet sie sich von Ansätzen, die verstandesmäßig erfassbare Dimensionen berücksichtigen. Abbildung 9 zeigt zwei separate Skalen. Sie spiegeln die positiven und negativen Affekte aus separaten Regelkreisen wieder, in denen das Gehirn positive und negative Bewertungen verarbeitet (vgl. Krause, Storch 2011, S. 23). Die Skala berücksichtigt, dass die Anwesenheit von stark positiven Affekten nicht notwendigerweise mit der Abwesenheit von negativen Affekten einhergeht (vgl. Storch, Krause 2014, S. 125). Der verwendete Skalentyp, eine sogenannte visuelle Analogskala, weist keine präzise Einteilung auf, sondern markiert nur das Maximum bei 100 und das Minimum, bzw. die Abwesenheit von Affekten. Ein kraftvolles, in Handlung bringendes Ziel hat die Transfermitarbeiterin dann formuliert, wenn es eine Bilanz von 0 % Minus und zumindest 70 % Plus aufweist (vgl. Storch, Faude-Koivisto, S. 341). Motto-Ziele müssen außerdem drei weitere Kernkriterien erfüllen (vgl. Storch, Krause 2010, S. 98):

Abbildung 9: Gefühlsbilanz



vgl. Storch, Faude-Koivisto 2014, S. 341

Das Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein. Ein Annäherungsziel benennt den gewünschten Soll-Zustand, den ein Mensch erreichen möchte. Worte erzeugen über Bilder Gefühle (siehe Kapitel 2.1.4). Die Formulierung eines Zieles sollte daher nur Worte enthalten, die den gewünschten Zustand beschreiben, weil so intrinsische Motivation erzeugt wird (vgl. Weber 2013, S. 80).

Das Ziel muss 100% unter eigener Kontrolle liegen. Hier spielt die Kontrollüberzeugung (Rotter 1954) eine große Rolle. Sie dient durch ihren motivationalen Charakter der Überschreitung des Rubikons. Je mehr „ein Mensch das Gefühl hat, mit eigenen Kräften ein bestimmtes Ziel erreichen zu können, desto größer ist die Motivation, sich nachhaltig für dieses Ziel einzusetzen“ (Storch, Krause 2010, S. 101).

Das Ziel muss einen positiven somatischen Marker auslösen. Um Ressourcen aufzubauen beziehungsweise zu aktivieren, muss ein starker positiver Affekt durch einen positiven somatischen Marker spürbar sein (z. B. ein Lächeln oder strahlende Augen). Diese Entscheidungen ermöglichen Zielsetzungen mit hoher Selbstkongruenz, da sie die körperlichen Signale aus dem Selbstsystem mit einbeziehen. Zudem unterstützen sie die Entscheidung für eine Handlungsoption aus vielen, zuvor abgespeicherten Möglichkeiten (vgl. ebd., S. 105).

Im Beratungsverlauf formuliert die Transfermitarbeiterin einen Motto-Satz unter Berücksichtigung der vorgegebenen Kriterien und unter Einbindung der Gefühlsskala. Wie oben geschrieben, ist der Motto-Satz kraftvoll genug, den Rubikon zu überschreiten, wenn er eine Bilanz von 0 % Minus und mindestens 70 % Plus aufweist. Dabei überprüft die Transfermitarbeiterin jedes einzelne Wort auf ihre somatischen Marker, verändert, wechselt Begriffe aus, bis der Satz für sie alle Anforderungen erfüllt.

Der Satz kann in den nächsten Tagen auch noch optimiert werden. Die Beraterin ergänzt an dieser Stelle das ZRM durch eine Übung aus dem Klopf-Coaching, indem die Transfermitarbeiterin drei mal hintereinander laut ihren Motto-Satz ausspricht und dabei bestimmte Gesichtspunkte und einen Punkt im oberen Drittel des Brustbeins beklopft, um den positiven Satz zu integrieren und zu ankern (vgl. Bohne 2010, S. 110).

4.1.3 Vom Ziel zum Ressourcenpool

In Phase drei soll die Transfermitarbeiterin verfügbare, persönliche Ressourcen erarbeiten, um das formulierte Haltungsziel langfristig umzusetzen. Persönliche Veränderung ist dabei ein Lernprozess. Durch die neuronale Plastizität (Training) des Gehirns ist Neu- und Umlernen ein Leben lang möglich (Hüther 2001, S. 17f).

Ressourcen sind dabei sämtliche Unterstützungsmöglichkeiten, die unserem Gehirn zu einem gelungenen Zusammenspiel mit der gegebenen Umwelt verhelfen. Dazu gehören die Aktivierung bereits vorhandener Netze, das Aufbauen von neuen und auch das Vergessen von schädlichen Mustern (vgl. Krause, Storch 2011, S. 15). Die Ressource liegt dabei in der Transfermitarbeiterin selbst und kann allenfalls durch Hilfsmittel und Interventionen von außen aktiviert werden. Auch das entwickelte Ziel der Transfermitarbeiterin wird in der Beratung schon als eine wirksame Ressource betrachtet (vgl. Storch, Krause 2010, S. 181). Außerdem verstärken bewusste (z.B. Üben) und unbewusste Zielauslöser (Primes) sowie eine bestimmte Körperhaltung oder –bewegung die neuronale Aktivierung des Zieles (vgl. ebd., S. 117ff).

Priming umschreibt die Arbeit mit Erinnerungshilfen. Primes werden als eine Art auslösender Reiz verstanden (vgl. Storch 2008; Shalev, Bargh 2011). Der externe Reiz aus der Umwelt aktiviert dabei subtil (und passiv) unterhalb der Bewusstseinschwelle die relevanten mentalen Repräsentationen. Mit Hilfe des Priming kann die Transfermitarbeiterin ihr Motto-Ziel, das ein neugebildetes neuronales Netz darstellt, weiterentwickeln und stärken. Zur Veranschaulichung kann man sich das neuronale Netz wie einen Gehirnmuskel vorstellen, der durch Training gestärkt und vergrößert werden kann. Um diesen Muskel zu stärken, muss die Transfermitarbeiterin ihn nun so oft wie möglich benutzen. Aufgrund der Forschungsergebnisse im Bereich des Priming ist bekannt, dass es keinen Unterschied macht, ob dieser Muskel nun bewusst oder unbewusst trainiert bzw. das neuronale Netz bewusst oder unbewusst aktiviert wird (vgl. Storch, Krause 2010, S. 115). Für das unbewusste Priming installiert die Transfermitarbeiterin an unterschiedlichen Orten Primes, die ihr Training automatisch einleiten. Somit befindet sie sich im Dauertraining, wodurch sich dank neuronaler Plastizität auch die neuronale Struktur verändert bzw. gestärkt und erweitert wird.

Die Primes können von der Transfermitarbeiterin frei gewählt werden. Dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt, solange der Prime eindeutig mit dem Motto-Ziel in Verbindung gebracht wird. Dies kommuniziert die Beraterin deutlich. Sie weist darauf hin, dass sowohl das Bild als auch der erarbeitete Motto-Satz als Prime genutzt werden können. Hausaufgabe ist es, sich mindestens eine stationäre und eine mobile Erinnerungshilfe auszusuchen.

Ein weiterer Weg, das neuronale Netz zu stärken, führt über den eigenen Körper (siehe Kapitel 3.3). Lerninhalte werden besser im Gedächtnis abgespeichert, wenn das körperliche Handeln mit einbezogen wird (Pfeifer, Bongard 2007). So gehen Krause und Storch davon aus, dass Informationen, die nachhaltig im Gedächtnis gespeichert werden, immer auch eine körperliche Komponente beinhalten (vgl. Krause, Storch 2006, S. 39). Daher bittet die Beraterin die Transfermitarbeiterin sich aufzurichten und eine angenehme Körperhaltung anzunehmen.

Anschließend soll sie ihr Motto-Ziel in Bewegung umzusetzen und es verkörpern. Die Beraterin achtet dabei darauf, dass die Gesten der Transfermitarbeiterin deutlich ausgeformt und ausdrucksstark sind. Sie schreibt die verschiedenen Bewegungsideen für die Transfermitarbeiterin auf. Diese wählt dann die Bewegungen und Haltungsformen aus, die sich gut für sie anfühlen und ihr gefallen. Die Beraterin weist darauf hin, dass es für die konkrete Situation sinnvoll ist, eine kleine und keine ausladende Körperbewegung zu erarbeiten (z. B. ein tiefes Durchatmen oder eine Faust in der Tasche).

4.1.4 Ressourcen gezielt einsetzen

Ziel der Phase vier ist es, die Transfermitarbeiterin für Erfolge zu sensibilisieren, diese zu erkennen und wertzuschätzen, da diese häufig gar nicht wahrgenommen werden. Das handlungswirksam formulierte Ziel ist noch ein neu erzeugtes Netz neuronaler Verbindungen, das durch Üben jedoch allmählich neben dem Jahrzehnte ausgebildeten, fest verankerten und/oder automatisierten Verhalten Bedeutung erlangt. In großen Belastungssituationen fällt es am schwersten, sein Ziel umzusetzen. Die Zielhaltung der Transfermitarbeiterin soll, unter Einsatz ihrer individuell entwickelten Ressourcen, in verschiedenen Situationen als umsetzbar erlebt werden.

Im *Situationstyp A* nimmt die Transfermitarbeiterin ihre ersten Erfolge wahr, indem sie sich entweder auf einem vorgegebenen Arbeitsblatt (siehe Anhang 2K) oder in einer selbst erdachten Form bis zum nächsten Termin Situationen notiert, die sie schon erfolgreich gemeistert hat. Dieser Sensibilisierungs- und Bewusstmachungsprozess über Erfolge trägt zur Stärkung und zum Aufbau des neuen neuronalen Netzes bei.

Im *Situationstyp B* geht es darum, zielrealisierendes Verhalten auch in vorhersehbaren schwierigen Situationen umsetzen zu können. Der Schwierigkeitsgrad soll dabei so hoch sein, dass sie für die Transfermitarbeiterin zwar eine deutliche Herausforderung darstellt, sie diese jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich bewältigen kann. Sie bereitet sich durch Hausaufgaben auf das erfolgreiche Bestehen dieser B-Situationen vor (vgl. Storch und Krause 2010, S. 178-193). Hierzu legt sie zunächst 1-5 Situationen mit einem Schwierigkeitsgrad zwischen 40-60 auf einer Skala zwischen 0 und 100 fest, die sie verändern möchte (siehe Anhang 2L-N). Der Schwierigkeitsgrad wird mit Hilfe der somatischen Marker überprüft. Im Anschluss daran werden unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen „Wenn-Dann-Pläne“ (Gollwitzer 1999, S. 493–503) ausgearbeitet, um die Situationen mit dem neuen Verhalten zu meistern.

Zielgerichtetes Handeln in unvorhergesehenen Stresssituationen, dem *Situationstyp C*, bedeutet, intensives wiederholtes Üben und ist häufig erst nach ca. einem Jahr machbar (vgl. Storch und Krause 2010, S. 198). Um in diesen Situationen alte Verhaltensroutinen zu verhindern, identifiziert die Transfermitarbeiterin Vorläufersignale, die ihr altes Verhalten auslösen. Über einen festgelegten Stop-Befehl und das Einsetzen ihrer Körperressource wird anschließend das neue Verhalten eingeleitet (vgl. ebd., S.193-204). Diese Situationen werden auch in kommenden Beratungsgesprächen bespro-

chen und weiter bearbeitet. Die Erarbeitung von Wenn-Dann-Pläne sind in C-Situationen besonders wichtig.

4.1.5 Integration und Transfer

Hier geht es darum, den Prozess, den die Transfermitarbeiterin durchlaufen hat, in einem Reflexionsvorgang zurück zu verfolgen. Die Einzelteile sollen zu einer Gestalt zusammengefasst und in einem möglichst einprägsamen Modus festgehalten werden (vgl. Storch, Krause 2010, S. 207).

Ein wesentlicher Aspekt der Integration und des Transfers ist die Transfereffizienz. Mit Transfereffizienz ist die Umsetzungsqualität des Erlernten auf die berufliche und/oder private Alltagssituation gemeint. Storch und Krause identifizieren hier fünf wesentliche Faktoren für eine gelungene Umsetzung. Menschen müssen motiviert sein, so dass ihnen die Umsetzung Spaß macht. Neben den motivationalen sollen auch die methodischen Ressourcen für die Umsetzung vorhanden sein. Es ist wichtig, durch das soziale Umfeld im Entwicklungsprozess unterstützt und nicht behindert zu werden. Das Training soll außerdem die Transfermitarbeiterin ermächtigen, ihre Entwicklung unabhängig von der Beraterin zu steuern (vgl. ebd., S. 25ff). Die Entwicklung von neuem Wissen soll bis zum Erreichen von neuen Automatismen gefördert werden. Dazu ist auch ein bewusster Umgang mit möglichen Rückschlägen notwendig (vgl. ebd., 209f).

Die Umsetzung der gewünschten Schritte in Richtung Ziel wird in den Einzelgesprächen der Transfermitarbeiterin weiterhin begleitet. Außerdem sollte sie sich in ihrem privaten Umfeld mindestens eine Person des Vertrauens suchen, die sie auf ihrem Weg unterstützen kann. Um die erarbeiteten Bausteine zu integrieren ergänzte die Beraterin diese Phase mit der bifokalen Augenstimulation, einer Übung aus dem Klopf-Coaching (vgl. Migge 2016). Wenn sich die inhaltliche Arbeit mit dem ZRM in der Einzelberatung und im Workshop kaum unterscheidet, gibt es in dieser Phase doch einen großen Unterschied, wie im zweiten Absatz des folgenden Kapitel zu erkennen ist.

4.2 Unterschiede im Workshop

Der Workshop dauerte drei Tage über jeweils 6 Stunden. Zwischen dem zweiten und dritten Tag lag ein freier Tag, den die Transfermitarbeiterinnen nutzen sollten, um ihre Ergebnisse anzuschauen und ggf. zu überarbeiten. Wegen der sensiblen und intimen Arbeit duzt sich die Gruppe während der gesamten Workshops. Dies bezieht die Beraterin mit ein.

An den drei Tagen findet ein Mix aus Vorträgen durch die Beraterin, Einzelarbeit, Kleingruppenarbeit und Arbeit im Plenum statt. Erarbeitete Ergebnisse aus den Kleingruppen werden auf Flipcharts festgehalten und im Seminarraum aufgehängt. Der Austausch im Plenum wird in erster Linie zur Ideenfindung genutzt. Damit die Persönlichkeitssphäre gewahrt bleibt, gibt es einen öffentlichen und einen privaten Bereich. Daher werden die Seminarordner und Arbeitsblätter von den Transfermitarbeiterinnen nur für den persönlichen Gebrauch benutzt. Eine ‚Ergebnisgalerie‘ bildet den öffentlichen Raum. Auch, wenn der Austausch mit anderen das Gehirn anregt und die Ideenfindung unterstützt, beruht das Vorstellen persönlicher Ergebnisse auf absoluter Freiwilligkeit (vgl. Storch, Krause 2010, S. 152).

Um in der Integrations- und Transferphase die nächsten Schritte in Richtung Arbeitsaufnahme (oder eines anderen Zieles) umzusetzen, sollen die einzelnen Transfermitarbeiterinnen zunächst durch die Kolleginnen unterstützt werden, um dann die letzten Schritte alleine anzugehen. Hierzu werden Teams gebildet. Außerdem können sich die Transfermitarbeiterinnen auch ohne die Beraterin in den Räumen der PEAG treffen. Welche Ergebnisse sich für die Beraterin in der Arbeit mit dem ZRM für die Transfermitarbeiterinnen ergeben haben, wird im nächsten Kapitel aufgeführt.

4.3 Beobachtungen und Ergebnisse aus Sicht der Beraterin

Zur Überwindung von Unsicherheit und Angst wurden von den Transfermitarbeiterinnen überwiegend die unterstützenden Themen Mut, Ruhe und Kraft herausgearbeitet. Es war teilweise überraschend, welche unbewussten Bedürfnisse mit Hilfe des ZRM zutage traten. Nach einer kurzen Kennenlernphase war der Workshop geprägt von einer sehr angenehmen vertrauensvollen Atmosphäre und einer großen Empathie untereinander. Die Gruppenmitglieder profitierten davon, dass die Überwindung von Unsicherheit und Ängsten ein gemeinsames Anliegen darstellte. So konnte jede für sich feststellen, dass sie mit ihrem Thema nicht alleine war. Dies ergaben Feedback-Gespräche. Bei einer Transfermitarbeiterin vermutete die Beraterin tiefer liegende Probleme, daher empfahl sie ihr nach dem Workshop, sich professionelle psychologische Unterstützung zu suchen.

Es zeigte sich insgesamt eine hohe Bereitschaft, intensiv an sich zu arbeiten. Dies traf sowohl für das Einzel- als auch das Gruppentraining und setzte sich in der weiteren Transferzeit fort. Insgesamt haben acht von elf Teilnehmerinnen ihre konkret formulierten Ziele innerhalb von sechs Wochen entweder umgesetzt oder Schritte zur Zielerrei-

chung eingeleitet. Alle Ziele bezogen sich auf den weiteren beruflichen Weg. Um sich auf ihr Ziel in der Transferzeit konzentrieren zu können, klärten vier Transfermitarbeiterinnen zunächst ihre privaten Probleme, da sich in der Arbeit mit dem ZRM Zielkonflikte mit privaten Belangen herauskristallisierten.

Eine Mitarbeiterin benötigte noch längere Unterstützung. Sie brach eine gewünschte Qualifizierung ab, weil sie sich dieser nach ihrer Aussage noch nicht gewachsen fühlte. Kurz danach begann sie jedoch eine andere Qualifizierung, die sie erfolgreich abgeschlossen hat. Eine Transfermitarbeiterin hat ihr Ziel, einen Führerschein zu machen, nicht umgesetzt. Allerdings erreicht sie ihren neuen Arbeitgeber gut mit dem Bus.

In den Ergebnissen der Einzelberatung und des Workshops zeigten sich keine nennenswerten Unterschiede. Es war gleichermaßen bemerkenswert, wie schnell manche ihre Ziele nach der Arbeit mit dem ZRM umsetzen konnten. Dementsprechend kann die Arbeit mit dem ZRM sowohl in der Einzelberatung als auch im Workshop für die Autorin als sehr erfolgreich angesehen werden. Daher scheint das ZRM ein geeignetes Instrument in der Transferberatung zu sein, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen.

4.4 Fragestellung der Forschung

Sehen die Transfermitarbeiterinnen ihre Arbeit mit dem ZRM auch als erfolgreich an? Um darauf aussagekräftige Antworten zu finden, geht es in erster Linie darum, zu erforschen, wie die Transfermitarbeiterinnen die Arbeit mit dem ZRM erlebt haben, wie sie vorgegangen sind und was genau bei der Umsetzung ihrer Ziele geholfen hat (ggf. immer noch hilft). Für die Forschung in Kapitel 5 ergibt sich daraus die zentrale Fragestellung:

- Inwieweit eignet sich das ZRM als Instrument in der Transferberatung, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen?

Obwohl in den Vorüberlegungen zu dieser Arbeit vieles auf eine quantitative Studie oder lediglich auf eine Auswertung der Ergebnisse aus dem Praxisteil hindeutete, wurde von der Autorin letztendlich doch die qualitative Forschungsmethode bevorzugt. Die Beweggründe dazu, werden in Kapitel 5.1 aufgeführt.

5 Qualitative Forschungsmethode

Diese Forschung befasst sich mit dem subjektiven Empfinden von Transfermitarbeiterinnen in ihrer Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) zur Umsetzung ihrer formulierten Ziele. Die Betroffenen stehen daher im Mittelpunkt der Forschung. Es wird der zentralen Fragestellung nachgegangen, inwieweit sich das ZRM als Instrument in der Transferberatung eignet, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen?

Kapitel 5.1 begründet zunächst die Wahl der Forschungsmethode. Kapitel 5.2 und 5.3 befassen sich mit dem theoretischen Hintergrund qualitativer Forschung der qualitativen Sozialforschung und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die ein wesentlicher Bestandteil dieser Forschung ist. Im Anschluss daran beschreibt Kapitel 5.4 den Forschungsweg, hier zunächst die Datenerhebung und danach die Datenauswertung. Die Daten werden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst und kategorisiert. Die einzelnen Kategorien werden beschrieben und zunächst einzeln und dann als Gesamtbild der Forschungsarbeit in Kapitel 5.5. zusammengestellt und interpretiert. Das anschließende Kapitel 5.6 überprüft, ob die inhaltsanalytischen Gütekriterien in dieser Arbeit Anwendung fanden. Aber worin liegt der Vorteil der qualitativen Forschungsmethode in dieser Arbeit?

5.1 Begründung der Forschungsmethode

Da bisher keine empirisch gesicherten Daten zur Wirksamkeit des ZRM in der Transferberatung vorliegen und die Autorin nicht ausschließlich von ihrer persönlichen Überzeugung ausgehen kann, bietet sich qualitative Forschung an. Außerdem wurden das ZRM und der Beschäftigtertransfer im Allgemeinen bis zum heutigen Zeitpunkt wenig erforscht. Zusätzlich geht es auch um Aussagen darüber, wie die Transfermitarbeiterinnen die Arbeit mit dem ZRM erlebt haben und was genau bei der Umsetzung ihrer Ziele geholfen hat. Quantitative Forschung kann diesem Anspruch nicht gerecht werden. Ein Fragebogen ist nicht aussagekräftig genug und vernachlässigt ggf. wichtige Details. Außerdem hätte ein neuer Fragebogen entwickelt werden müssen, der u. U. wiederum quantitativen Ansprüchen nicht genügt. Erfahrungen aus der Praxis der Autorin zeigen, dass zur Qualitätssicherung verwendete Fragebögen im Beschäftigtertransfer weder aussagekräftig noch differenziert genug sind, um mit den Ergebnissen zielgerichtet weiterzuarbeiten, damit Prozesse initiiert und gefördert werden können. Dies gilt gleichermaßen für den Beschäftigtertransfer selbst als auch für die Transfermitarbeiter.

Letztendlich aber war der Migrationshintergrund von fünf Transfermitarbeiterinnen der ausschlaggebende Faktor. Quantitative Forschung geht davon aus, dass Forschende und Befragte, dem untersuchten Phänomen und den in den Frageformulierungen verwendeten Begrifflichkeiten, den gleichen Sinn und die gleiche Relevanz beimessen. Mögliche Interpretationen der Befragten, könnten ggf. die Ergebnisse verfälschen (vgl. Helfferich 2011, S. 22). Qualitative Forschung hingegen lässt Raum für einen differenzierten Sinn des Geäußerten (vgl. ebd.).

Außerdem liegt die Besonderheit der qualitativen Forschung in ihrer Offenheit gegenüber dem Forschungsfeld. Dadurch können Wissenslücken geschlossen und neue Erkenntnisse gewonnen werden (vgl. Kuckartz et al. 2008, S. 11ff). Qualitative Forschung eignet sich gerade für Felder, die bisher wenig untersucht wurden. Hier lassen sich durch Interviews mit offenen Fragen erste Erkenntnisse und Informationen gewinnen, die für die Hypothesenbildung genutzt werden können (Flick, Kardorff, Steinke, S. 14ff). Um allerdings tatsächliche Handlungskonsequenzen für die Beratungspraxis im Beschäftigentransfer fördern zu können, müsste die exemplarische Forschung wesentlich großflächiger angelegt sein. Dennoch wird im Folgenden versucht, sowohl der Fragestellung dieser Arbeit gerecht zu werden, als auch deren Bedeutung für die sozialpädagogische Praxis herauszuarbeiten. Doch zuvor befasst sich Kapitel 5.2 mit dem theoretischen Hintergrund qualitativer Forschung.

5.2 Qualitative Sozialforschung

Qualitative Forschung ist ein Oberbegriff für unterschiedliche Ansätze von Forschung, in denen die theoretischen Annahmen, das Verständnis des Forschungsgegenstandes und der methodologische Fokus variieren können (vgl. Flick, Kardorff, Steinke 2008, S. 15). Es finden sich hier überwiegend soziologische und erziehungswissenschaftliche Ansätze.

Ziel dieser Forschung ist es, weniger Bekanntes zu überprüfen und nicht Neues zu entdecken (vgl. Flick 2005, S. 17). Die Berücksichtigung subjektiver und sozialer Sichtweisen stellt ein wesentliches Kennzeichen qualitativer Forschung dar. Qualitative Ansätze lösen sich von der angestrebten Objektivität quantitativer Forschung und machen stattdessen die Interaktion des Forschers mit den Beteiligten zum Bestandteil der Erkenntnisse (vgl. Flick 2005, S. 19). Sie wendet sich ab von Skalen, Tests und Fragebögen als standardisierte Instrumente, die ihre Daten numerisch und Ausmaße sowie Verhältnisse beschreibt. Stattdessen nähert sie sich der sozialen Realität über Beobachtung und offener Befragung an (vgl. Mayring 2002, S. 10f).

Der Forschungsauftrag ist also Verstehen und Deuten und nicht Messen. Die Perspektive der Befragten wird mit einbezogen (vgl. Kuckartz et al 2008, S. 11). Das Interesse gilt den subjektive Sichtweisen und Sinnesdeutungen der befragten Personen (vgl. Diekmann 2007, S. 531), die rekonstruiert werden. Die soziale Wirklichkeit wird als interpretierte, gedeutete und konstruierte Wirklichkeit aufgefasst (vgl. Helferich 2011, S. 21). Auch der Forschende selbst hat keinen privilegierten Zugang zu einer objektiven Wirklichkeit, sondern konstruiert diese auf Basis hoher Verfahrensstandards (vgl. Flick 1996, S. 19).

5.2.1 Säulen qualitativen Denkens

Trotz der zahlreichen unterschiedlichen Positionen qualitativer Sozialforschung zeigen sich bei deren Vertretern auch gemeinsame Aspekte. Mayring hebt dabei fünf Grundsätze (Postulate) hervor. Er fordert stärkere Subjektbezogenheit (Postulat 1), indem die Betroffenen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung bilden müssen (vgl. Mayring 2002; S. 20). Außerdem sollte am Anfang der Analyse immer eine präzise und umfangreiche Beschreibung der Forschungssubjekte stehen (Postulat 2). Genaue Beschreibungen bilden den Ausgangspunkt (vgl. ebd., S. 21), bevor der Untersuchungsgegenstand durch Interpretation erschlossen werden sollte (Postulat 3). Eine beobachtbare Handlung kann für unterschiedliche Akteure und Beobachter eine vollkommen andere Bedeutung haben, die erst über die Interpretation erschlossen wird (vgl. ebd., S. 22). Humanwissenschaftliche Phänomene sind stark situationsabhängig, daher soll qualitative Forschung möglichst nah an der natürlichen Lebenssituation anknüpfen (Postulat 4), um von der Alltagssituation wiederum Ergebnisse verallgemeinern zu können (vgl. ebd., S. 22f). Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse wird nicht automatisch durch bestimmte Verfahren hergestellt, sondern wird im Einzelfall schrittweise abgeleitet (Postulat 5). Hierbei muss explizit und abgesichert begründet werden, warum die Ergebnisse auch auf andere Situationen und Zeiten übertragbar sind (vgl. ebd., S. 36). Die fünf Postulate werden von Mayring weiter differenziert. Er unterscheidet dabei 13 Säulen qualitativen Denkens von denen einige im Folgenden ausführlicher dargestellt werden.

Mayring fasst Forschung als Interaktionsprozess auf, indem sich Forschender und Subjekte verändern (vgl. Mayring 2002, S. 32). Sie setzt zunächst am Einzelfall an, um dann über den Einzelfall hinaus allgemeine Aussagen zu formulieren. Dabei sind induktive Verfahren zur Unterstützung und Verallgemeinerung der Ergebnisse von ent-

scheidender Bedeutung. Ein induktives Vorgehen wird über kontextgebundene Regeln geleitet (vgl. ebd., S. 36f).

Das Prinzip der Offenheit gilt in der qualitativen Forschung als das zentrale. Für Mayring muss der Forschungsprozess dem Untersuchungsgegenstand gegenüber so offen gehalten werden, dass Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen für die theoretischen Strukturierungen und Hypothesen sowie Methoden möglich sind, wenn es notwendig wird (ebd., S. 28), ansonsten kann die Perspektive des Forschenden als Korsett für die Handelnden wirken (vgl. Lamnek 2010, S. 15). So würde ihm etwas aufgezwungen, das seinem Handeln ggf. gar nicht zugrunde liegt (vgl. ebd.). Den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten sollte Aufmerksamkeit zukommen. Dies setzt jedoch die Reflektion des Forschenden über sein Handeln und seiner Wahrnehmung im untersuchten Feld voraus. Nur so ist das Verstehen komplexer Zusammenhänge und das Nachvollziehen der Perspektive von Anderen möglich (vgl. Flick, Kardorff, Steinke 2003, S. 22ff.). Reinders bezieht sich vor allem auf die Offenheit für neue Fragen und Antworten, die dem Verständnis des Forschenden vielleicht widersprechen oder aus der Außenperspektive keinen Sinn ergeben. Die Aussagen der Befragten werden als persönliche Deutung akzeptiert und nicht als konform oder nonkonform mit der Hypothese (vgl. Reinders 2008, S. 152).

Trotz der gebotenen Offenheit ist eine Methodenkontrolle und Dokumentation der eingesetzten Verfahrensschritte unabdingbar, um das Ergebnis des Forschungsprozesses nachvollziehen zu können (vgl. Mayring 2002, S. 29) und die oben genannte reflexive Auseinandersetzung des Forschenden zu gewährleisten.

Mayring fordert außerdem die Beschäftigung mit dem Vorverständnis über den Forschungsgegenstand, vor allem weil der Standpunkt der Forschenden stets den Forschungsprozess beeinflusst (vgl. ebd., S. 30). Für eine deutende und interpretative Vorgehensweise muss dieses Vorverständnis zu Beginn der Analyse offen gelegt und am Gegenstand schrittweise weiterentwickelt werden, damit der Einfluss des Vorverständnisses überprüfbar wird (vgl. ebd., S. 30). Eigene Erfahrungen mit dem Forschungsgegenstand sind somit eine Voraussetzung für die reflektierte Auseinandersetzung mit dem Vorverständnis zum untersuchten Objekt.

Das Alltagsgeschehen der Untersuchten ist für die Interpretation der Forschungsergebnisse auch von hoher Bedeutung (vgl. Flick, Kardorff, Steinke 2000, S. 22ff.), denn für qualitative Forschung sind diese nur über das Zusammenspiel ihrer einzelnen Funktions- und Lebensweisen greifbar (vgl. Mayring 2002., S. 33). Die Funktionsbereiche Denken, Fühlen und Handeln sowie u. a. die Lebensbereiche Arbeit und Familie sollen

zwar analytisch differenziert, dann jedoch wieder zusammengeführt werden, um in einer ganzheitlichen Betrachtung interpretiert und korrigiert werden zu können (vgl. ebd.).

Genauso entscheidend ist das Prinzip der Historizität, die Betrachtung der Subjekte im historischen Kontext und ihrer persönlichen Gesamtentwicklung (vgl. ebd., S. 34). Neben der Historizität kann die Problemorientierung als Prinzip des qualitativen Vorgehens benannt werden. Sie bezeichnet das konkrete Betrachten der Problemstellung und den direkten Bezug der Ergebnisse auf die Praxis (vgl. ebd., S. 34f). Den Ergebnissen liegt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002; 2015) zugrunde. Diese wird in Kapitel 5.3 dargestellt.

5.3 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

In dieser Arbeit soll mit unterschiedlichen Fragestellungen (Motiv, Vorgehensweise, Erleben) untersucht werden, inwieweit sich das ZRM als Instrument in der Transferberatung eignet, um Transfermitarbeiterinnen bei der Verfolgung ihrer Ziele zu unterstützen? Dies soll durch Leitfaden-Interviews und deren Auswertung in Abgleichung mit der unter Kapitel 5.2 angeführten Theorie geschehen. Die Art dieser Fragestellungen weist darauf hin, dass sich zur anschließenden Analyse die zusammenfassende Inhaltsanalyse eignet (vgl. Mayring 2015, S. 88). Die Stärke der wissenschaftlichen Methode, liegt in der Nachvollziehbarkeit der einzelnen Analyseschritte durch ein vorgegebenes Ablaufmodell. Das Ablaufmodell ist in Anhang 3F abgebildet.

Qualitative Inhaltsanalyse ist immer als ein Prozess vielschichtige Sinnstrukturen innerhalb des Materials zu verstehen (vgl. Mayring 2015, S 32). Diese Methode zur Datenauswertung wurde gewählt, weil sie die Komplexität des Datenmaterials reduziert und dabei systematisch vorgeht. Dabei heißt Systematik vor allem die Orientierung an festgelegten Regeln. Dennoch unterliegt sie keinen festen Standards und kann an das Material angepasst werden (vgl. ebd., S. 50f). Die Bildung von Kategorien ist das zentrale Instrument. Der Grundgedanke der Methode liegt in der systematischen Analyse von Transkriptionen, indem sie das Material schrittweise unter Berücksichtigung der zugrunde gelegten Theorie mit Kategoriensystemen bearbeitet, die sich über das Material entwickelt haben (vgl. Mayring 2002, S. 114).

Die Analyse unterscheidet zwischen drei Grundformen. Ziel der *Zusammenfassung* ist es, das vorhandene Material soweit zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhal-

ten bleiben und über Abstraktion einen Korpus zu schaffen, der immer noch ein Abbild des ursprünglichen Materials ist (vgl. ebd., S. 115).

Bei der *Explikation* wird zu einzelnen fraglichen Textteilen zusätzliches Material herangezogen, das das Verständnis der Textstelle erweitert, erläutert, erklärt und ausdeutet (vgl. ebd.).

Die *Strukturierung* filtert bestimmte Aspekte aus dem Material heraus, um unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen (vgl. ebd.).

Zur Analyse des Materials in den Interviews dieser Forschung wird zunächst zusammenfassend gearbeitet. Die Zusammenfassung bis hin zur Abstraktion verläuft in mehreren Schritten (vgl. ebd., S. 95). Sie beinhaltet sechs Prozesse (Auslassen-Generalisation-Konstruktion-Integration-Selektion-Bündelung). Eng damit verbunden ist die im folgenden beschriebene induktive Kategoriebildung.

Induktive Kategoriebildung

Um aus dem Inhalt der Interviews möglichst das Maximale zu extrahieren wird als Analyseverfahren die induktive Kategoriebildung ausgewählt.

Hier ist das Textmaterial der Ausgangspunkt für eine formulierte Kategorie. Da sich qualitative Forschung i. d. R. dadurch auszeichnet, sehr stark am Text zu arbeiten, nähert sich die qualitative Inhaltsanalyse diesem Vorgehen über die induktive Kategoriebildung an (vgl. Mayring, Gläser-Zikuda 2008, S. 11). Sie leitet die Kategorien aus dem vorliegenden Material direkt ab (vgl. Mayring 2015; S. 85). Anhang 3G zeigt das Prozessmodell anhand einer Darstellung. Im Vorfeld wird theoriegeleitet ein Selektionskriterium festgelegt, das bestimmt, welches Material den Ausgangspunkt zur Definition der Kategorie sein soll (vgl. ebd., S. 86).

5.4 Darstellung des Forschungsweges

Damit Erhebungen und Auswertungen der Daten durch qualitative Methoden den allgemeinen Qualitätsanspruch erfüllen, muss der Weg der Wissensproduktion intersubjektiv nachvollziehbar bleiben. Die angewendeten Methoden müssen daher so genau wie möglich beschrieben werden (vgl. Berg, Milmeister 2007, S. 183). Daher wird der Forschungsweg in diesem Kapitel nachvollziehbar dargelegt.

5.4.1 Vorüberlegungen zur Datenerhebung

Zur Datenerhebung bietet sich in dieser Arbeit das Interview an. Es ist in der qualitativen Forschung eine übliche Form (vgl. Mayring 2002; Helfferich 2011). Insgesamt gibt es eine Vielzahl von Interviewformen, die jedoch das gemeinsame Merkmal einer Kommunikationssituation aufweisen. Die Qualität der Daten hängt entscheidend von dieser Interviewsituation ab. Um ausreichende Qualität zu gewährleisten, sollten vier Grundprinzipien Beachtung finden.

- Das Prinzip der Kommunikation besagt, dass der Forschende mit den Befragten interagieren und kommunizieren muss. Erst in der Kommunikationsbeziehung findet der Forschende den Zugang zu der befragten Person (vgl. Helfferich 2011, S. 79).
- Das Prinzip der Offenheit lässt dem Befragten genügend Raum für seine eigenen Gedanken und Deutungsmuster (vgl. ebd., S. 114).
- Das Prinzip Fremdheit erkennt das Andersartige des Befragten an. Die im eigenen Denken als selbstverständlich geltende Normalität des Fragenden entspricht nicht zwangsläufig auch der der erzählenden Person und kann daher nicht übertragen werden (vgl. ebd., S. 130).
- Das Prinzip der Reflexivität setzt voraus, dass der Forscher sowohl über sich und seine Rolle während des Interviews nachdenkt als auch über seine Rolle während der Auswertung und des Verstehensprozesses (vgl. ebd., S. 24).

Der Untersuchungsgegenstand ZRM, der im Fokus der Interviews steht, assoziiert zunächst das fokussierte Interview. Es steht u. a. aber nicht die Analyse der Beobachtungen in der Arbeit mit dem ZRM (Situation) und beobachteten Reaktionen der Transfermitarbeiterinnen im Mittelpunkt der Forschung (vgl. Lamnek 2010, S. 337), sondern die Arbeit mit dem Instrument ZRM an sich. Das problemzentrierte Interview zielt auf eine bestimmte gesellschaftliche Problemstellung ab (vgl. ebd.). Diese ist zwar indirekt durch die Situation des Arbeitsplatzverlustes und seinem Zusammenhang mit vorübergehend eingeschränkter Handlungsfähigkeit gegeben, die Problemstellung bildet aber nicht den Gegenstand dieser Forschung. Desweiteren setzt sie nicht an einem gesellschaftlichen Problem an, dessen objektive Seite sich die Autorin erst vor der Interviewphase erarbeitet hat (vgl. ebd., S. 68). Zudem erscheint der Begriff ‚Problem‘ in Zusammenhang mit einer Arbeit, deren Schwerpunkt auf Handlungs- und Lösungsorientierung liegt, höchst unglücklich und irreführend. In dieser Forschung wird

daher auf das allgemeinere Leitfaden-Interview zurück gegriffen, zu denen letztendlich auch die oben aufgeführten Varianten gehören (vgl. Helfferich 2011, S. 36).

5.4.2 Entwicklung eines Leitfadens

Die Methode des Leitfaden-Interviews kommt der Forderung nach Offenheit in der Kommunikation nach. Dennoch befolgt es auch eine gewisse Struktur. Ergebnisse unterschiedlicher Interviews können über den Leitfaden vergleichbar gemacht werden (vgl. Helfferich 2011, S. 181). Außerdem bildet er ein Grundgerüst zur Datenerhebung und Datenanalyse (vgl. Bortz, Döring 2006, S. 314). Der Leitfaden dient dem Forschenden als Orientierung. Er lässt aber Freiräume in der Formulierung der Fragen und Nachfragestrategien sowie in der Abfolge der Fragen zu (vgl. Flick, Kardoff, Steinke 2008, S. 353). Der entwickelte Leitfaden besteht aus offenen Fragen, die eine Teilstrukturierung des Interviews ermöglichen. Er sollte in den Interviews als flexibles Instrument eingesetzt werden, das sich abhängig von den Interviewpartnerinnen verändern konnte (vgl. Reinders 2005, S. 151). Er orientiert sich daher an den Kriterien Offenheit, Prozesshaftigkeit und Kommunikativität (vgl. ebd., S. 152f). Der Interviewleitfaden für die geführten Interviews befindet sich im Anhang 3 A-C.

Vorgehensweise

Bis der Interviewleitfaden in der endgültigen Fassung entwickelt war, wurde er noch zweimal abgeändert. Die erste Fassung ergab sich aus einer Frageliste aller forschungsrelevanten Fragen, die zunächst bereinigt, geordnet und subsumiert wurden (vgl. ebd., S. 187). In der Erprobungsphase wurde sie zuerst an zwei Kolleginnen erprobt, die selbst bei der Autorin im Rahmen einer Schulung mit dem ZRM gearbeitet haben. Zu diesem Zeitpunkt beinhaltete der Leitfaden noch 11 Fragen. Es stellte sich heraus, dass die Anzahl der Fragen eine zu starke Struktur festlegten und außerdem nicht offen genug formuliert waren. Zusätzlich war die Autorin verunsichert in Bezug auf einen flexiblen Umgang der formulierten Fragen. Daher dauerte das erste Interview nur sieben Minuten und das zweite ca. neun Minuten. Im Status der Experten unterbreiteten die Kolleginnen im Anschluss an die Interviews Verbesserungsvorschläge, die teilweise in die zweite Variante einfließen.

Ein weiteres Probeinterview wurde mit einer Transfermitarbeiterin geführt, die auch mit dem ZRM gearbeitet hat, bei der es im Rahmen dieser Arbeit aus unterschiedlichen Gründen jedoch schwierig wäre, Vergleichbarkeiten mit den anderen Interviewpartnerinnen herzustellen. Das Interview mit einer Transfermitarbeiterin zu führen und nicht mit Kolleginnen, zeigte schon andere Ergebnisse. Auch die Veränderung des Leitfa-

dens war dafür maßgeblich. Die Auffrischung der hypnotischen Fragetechnik (vgl. Thomas, Schmidt-Tanger 2004), die ausschließlich zu offenen Fragestellungen greift, führte darüber hinaus zu noch mehr Sicherheit.

Fragenkatalog

Als Vorbereitung für den Forschenden sind auf einem Beiblatt stichpunktartig Orientierungshilfen für die Vorgehensweise innerhalb des Interviews festgehalten, die ggf. im Vorfeld gelesen werden konnten. Hier befinden sich auch die Eingangsfragen in das Interview. Sie dienen zum einem als Einstieg (vgl. Atteslander 2008, S. 129) und zum anderen als Einstimmung auf das ZRM. Daher soll das Bild beschrieben und der erarbeitete Motto-Satz sowie die Erinnerungshilfen benannt werden.

Die Fragen 4-6 bilden die Kernfragen des Interviews. Sie sollen Erkenntnisse für die Forschungsfrage geben. Frage 4 bezieht sich auf die Phase 1 in der Arbeit mit dem ZRM. Sie deckt die bewussten Motive der Transfermitarbeiterin auf, die eine Arbeit mit dem Model nahelegten. Hier kann es sich auch um eine Problemstellung handeln, die eine Zielerreichung verhindert.

Frage 5 bezieht sich auf die individuelle Arbeit mit dem ZRM. Sie soll Aufschluss darüber geben, ob der Rubikon-Prozess (alle Phasen des ZRM) komplett durchlaufen werden muss, damit Ziele umgesetzt werden können (vgl. Kapitel 4) und bestenfalls auch darüber, welche Ressourcen die Transfermitarbeiterin (noch) aktivieren konnte. Weil die Arbeit mit dem ZRM schon einige Zeit zurück lag, konnten vorbereitete Karten als Erinnerungshilfen genutzt werden, auf denen die einzelnen Bausteine des ZRM notiert waren. Hier wurde das Interview sehr stark geführt. Diese Methode sollte jedoch ein umfangreiches Material für die Datenwertung gewährleisten.

Frage 6 orientiert sich an der zentralen Fragestellung dieser Arbeit, zielt aber hier auf den Mehrwert für die Transferberatung durch das ZRM ab und seine Schwächen. Es soll auch überprüft werden, ob sichtbare Präferenzen in Richtung Einzelarbeit oder Workshop zu erkennen sind (siehe Kapitel 3.4).

Mit der Frage werden ggf. auch Informationen gewonnen, ob die psychotherapeutische Komponente des Modells von der Transfermitarbeiterin als störend empfunden wurde (siehe Kapitel 3). In Bezug auf die Transfermitarbeiterin geht es aber auch um eine rückwirkende Reflexion.

Frage 7 gibt der Transfermitarbeiterin die Gelegenheit, eigene Aspekte in das Interview einfließen zu lassen (vgl. Helfferich 2011, S. 181). Desweiteren eröffnet die Frage die Möglichkeit, an weitere Informationen zu gelangen, die in den eigenen Vorüberlegungen nicht bedacht wurden.

In Anlehnung an die Empfehlung von Helfferich schließt Frage 8 das Interview mit einer Assoziation ab (vgl. ebd.). Die Formulierung des Motto-Satzes dient als Fazit der eigenen Arbeit mit dem ZRM und reduziert sie auf den wesentlichen aber entscheidenden Aspekt. Sie gibt ggf. auch eine Gesamteinschätzung der Arbeit mit dem ZRM wieder. Bestenfalls jedoch kann der Mehrwert des ZRM für die Transferberatung sichtbar gemacht werden.

Zu den Rangfragen 4-6 wurden zusätzlich stichwortartig Verbindlichkeitsfragen eingebaut, falls sich ein Thema nicht von alleine im Interview ergeben sollte. Steuerungsfragen sollten zudem das Interview aufrecht erhalten (vgl. ebd.).

5.4.3 Durchführung der Datenerhebung

Kontaktaufnahme

Es wurden insgesamt neun Interviews geführt. Fünf Transferarbeiterinnen hatten zuvor in der Einzelarbeit mit dem ZRM gearbeitet und vier im Workshop. Die Transfermitarbeiterinnen der Autorin sind am Ende der Workshops bzw. der Einzelarbeit das erste Mal darüber informiert worden, dass sie um ein Interview gebeten werden könnten. Sie signalisierten hier schon ihre Bereitschaft, dafür zur Verfügung zu stehen. Kurze Zeit vor den Interviews erfolgte eine telefonische Kontaktaufnahme. Eine Transfermitarbeiterin konnte die Autorin nicht erreichen. Für eine weitere konnte ergab sich kein passender Termin. Dennoch hatte sie sich ggf. zu einem Telefoninterview bereit erklärt. Die Kontaktaufnahme zu Interviewpartnerin Neun erfolgte erst nach Interview 4. Zu diesem Zeitpunkt bestand die Gefahr, dass sich in zwei Interviews u.U. zu wenig Material für eine aussagekräftige Auswertung ergeben könnte. Die Transfermitarbeiterinnen der Kollegin sind ebenfalls telefonisch kontaktiert worden. Ein Interview führte die Kollegin in den Büroräumen der PEAG selbst. Die zweite vereinbarte mit der Autorin einen Termin in einem Café.

Ablauf der Datenerhebung

Die Interviews wurden zur Sicherheit mit verschiedenen Apps auf zwei Tablets aufgezeichnet. Zuvor wurde den Interviewpartnerinnen ein Informationsblatt ausgehändigt,

mit Angaben zum Forschungsvorhaben und zum Verfahren sowie datenschutzrechtlichen Bestimmungen (vgl. Helfferich 2011, S. 177f). Außerdem unterzeichneten sie eine Einwilligungserklärung, dass transkribierte Teile ihrer Aussagen für wissenschaftliche Zwecke genutzt werden dürfen. Beide Dokumente befinden sich in Anhang 3 C und D. Den Ort der Interviews wählten die Interviewpartnerinnen selbst. Nach Helfferich führt diese Vorgehensweise zu mehr Sicherheit und Wohlbefinden der Befragten (vgl. ebd., S. 177). Drei Gespräche wurden bei den Interviewpartnerinnen zu Hause geführt, fünf in Cafés und ein Interview im Büro der PEAG. Die Gespräche dauerten zwischen 18 und 40 Minuten. Die Interviews in den Räumlichkeiten der Interviewpartnerinnen zu führen, erwies sich als besonders angenehm. Die private Atmosphäre schuf eine vertrauensvolle Interviewsituation und führte zu einer größeren Gesprächsbereitschaft. Die Interviews in den Cafés verliefen dagegen zurückhaltender. Die Stimmen anderer Gäste schufen hier eher eine unruhige Atmosphäre. Die Gespräche wurden aber nicht in so einem hohen Ausmaß gestört, dass Daten verloren gegangen sind. Jedes Interview begann mit einem alltagskommunikativen Gespräch. Die Interviewpartnerinnen 2 und 3 mussten im Redefluss unterbrochen werden, weil Sie schon von selbst in das Thema einstiegen.

Für die Interviews war es wichtig, darauf zu achten, dass keine zu starke Orientierung an den Leitfaden bestand. Die im Vorfeld geführten Probegespräche und das Auffrischen der hypnotischen Fragetechniken waren dabei eine große Hilfe. Im zweiten Gespräch zeigten sich Verständnisprobleme in den Fragestellungen, sodass Fragen 4, 6 und 8 umformuliert werden mussten. Dies führte dazu, dass der Leitfaden in den weiteren Gesprächen nur noch als Orientierungshilfe diente.

Auch die Reihenfolge wurde flexibler gestaltet. Die Erinnerungshilfen in Form von Karten (siehe Kapitel 5.4.2) waren für zwei Interviewpartnerinnen eine große Hilfe. Die anderen benötigten die Karten nicht. Auch die Wortwahl und die Formulierung der einzelnen Fragen unterschieden sich in den Interviews. Obwohl es zunächst vorgesehen war, wurden während des Interviews keine Notizen aufgezeichnet, um den Interviewverlauf nicht zu stören und den Interviewpartnerinnen volle Aufmerksamkeit schenken zu können. Allerdings wurden wesentliche Auffälligkeiten kurz nach den Interviews zur Unterstützung des Transkribierens und der Interpretation festgehalten (siehe Kapitel 5.5.).

5.4.4 Durchführung der Inhaltsanalyse

Zur Orientierung der qualitativen Inhaltsanalyse entwickelte Mayring ein Ablaufmodell (vgl. Mayring 2002; 2015). Dieses Modell findet auch hier Anwendung und ist deswegen in Anhang 3E abgebildet. Damit die Analyse für andere nachvollziehbar und sich intersubjektiv überprüfen lässt, werden in diesem Abschnitt die einzelnen Analyseschritte genau beschrieben.

Festlegung des Materials

Um eine repräsentative und homogene Auswahl zu berücksichtigen, wurden für die Analyse aus 9 Interviews sechs festgelegt. Es handelt sich um sechs Transfermitarbeiterinnen, die mit dem ZRM gearbeitet haben. Dennoch kann sie nicht als allgemein repräsentativ eingestuft werden und gilt vor allem der Veranschaulichung des Materials. Die Interviews wurden vollständig für die Analyse übernommen. Im Einzelnen handelt es sich um:

Teilnehmerinnen am Workshop:

Interview 1 (Frau H.), Produktionsmitarbeiterin, Ausbildung zur Schneiderin in Russland, (in Deutschland nicht anerkannt), hat aber zunächst als Schneiderin gearbeitet

Interview 3 (Frau Ch.), Produktionsmitarbeiterin, Ausbildung in Polen zur Diätassistentin (in Deutschland aber nicht anerkannt)

Interview 5 (Frau Z.), Kaufmännische Angestellte, Ausbildung zur Bürokauffrau

Teilnehmerinnen in der Einzelarbeit:

Interview 4 (Frau K.) Produktionsmitarbeiterin, Ausbildung zur Zahnarzthelferin

Interview 7 (Frau R.) Abteilungsleiterin Einkauf, Ausbildung zur Handelsassistentin

Interview 8 (Frau J.) Personalentwicklerin, Betriebswirtin, Studium Lehramt Sek. II

Analyse der Entstehungssituation

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Sie hätte jederzeit von den Interviewpartnerinnen abgesagt oder abgebrochen werden können. Außerdem werden alle Äußerungen vertraulich behandelt. Die Interviewpartnerinnen wurden im Vorfeld über das Forschungsvorhaben informiert. Zur Strukturierung des Gesprächs diente ein Leitfaden (siehe Kapitel 5.4.2). Die konkrete Reihenfolge und Formulierung der Fragestellung konnte jedoch variieren. Es konnte offen auf die Fragen geantwortet werden. Die Interviews wurden an unterschiedlichen Orten durchgeführt (siehe Kapitel 5.4.3). Um relativ vergleichbare Interviewsituationen herzustellen, führte die Kollegin Frau Sch. ein Inter-

view, da sie die Beraterin der Interviewpartnerin war. Für ein zweites Interview konnte diese Situation nicht hergestellt werden. Diese Interviewpartnerin wurde von Frau Sch. beraten, aber von der Autorin interviewt. Die weiteren Interviews führte ebenfalls die Autorin, die gleichzeitig die Beraterin der Interviewpartnerinnen war.

Formale Charakteristika des Materials

Die Interviews wurden auf zwei Tablets aufgezeichnet (siehe Kapitel 5.4.3) und mit Hilfe maschinengeschriebener Transskripte festgehalten. Diese können in Anhang 4 eingesehen werden. Um die Interviews nicht nur rein textlich wiederzugeben, wurden kleine dialektische Einfärbungen übernommen. Zusätzlich wurden in Anlehnung an Kallmayer und Schütze im Transskript folgende Zeichen verwendet (vgl. Kallmayer, Schütze 1976, S. 6f):

(..) = kurze Pause (eine Sekunde)

(...) = mittlere Pause (zwei bis drei Sekunden)

(Pause) = lange Pause (länger als vier Sekunden)

(Lachen)= Charakteristika nichtsprachlicher Vorgänge

(schnell)

mhm= Zustimmung

Die sprechenden Personen werden über F= Forscherin und I= Interviewpartnerin identifiziert. Es fand eine Anonymisierung personenbezogener Daten statt.

Richtung der Analyse

Die Richtung der Analyse wird von der Fragestellung bestimmt. Sie gibt an, unter welchem Aspekt das Material betrachtet wird (vgl. Mayring 2015, S. 58). Durch das Interview sollten die Interviewpartnerinnen angeregt werden, ihren Erfahrungen im Umgang mit dem ZRM zu schildern. Es ging dabei auch um bisherigen Handlungen und Handlungspläne zur Bewältigung ihrer persönlichen Situation.

Theoretische Differenzierung der Fragestellung

Das Material enthält Aussagen von sechs Transfermitarbeiterinnen, über ihre Arbeit mit dem ZRM. Daher stehen zielpsychologische und neurowissenschaftliche Aspekte im Mittelpunkt, im Speziellen der Handlungsablauf, der vollzogen werden muss, um von einem Motiv zu einer Handlung zu gelangen (Rubikon-Prozess). Er stellt den Kern der motivationspsychologischen Forschung dar. Von Interesse sind zum einen die Motive

der Transfermitarbeiterinnen, die dazu geführt haben, mit dem Modell arbeiten zu wollen. Zum anderen ist aber auch von Interesse, wie die Arbeit mit dem ZRM konkret ausgesehen hat, damit die Transfermitarbeiterinnen ihre Ziele umsetzen konnten und wie sie diese Arbeit mit dem ZRM persönlich erlebt haben. Daraus ergibt sich die Hauptfragestellung der Arbeit, inwieweit sich das ZRM eignet, Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen.

Bestimmung der Analysetechnik

Auch wenn Frage 6 als eine Einschätzungsfrage keinen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn bringt, wird ihr Bedeutungsgehalt im Hinblick auf die weitere Arbeit mit dem ZRM in einer Transferberatung als hoch eingeschätzt, daher wurde das Material unter Berücksichtigung aller Fragen und Antworten komplett ausgewertet. Zur Reduzierung und Abstraktion des Materials fand das Prinzip der Zusammenfassung Anwendung (vgl. Kapitel 5.3). Um die Präzision der Inhaltsanalyse zu erhöhen, wurden hier zunächst Analyseeinheiten festgelegt (vgl. Mayring 2015, S. 61).

Die Kodiereinheit legt dabei den kleinsten Materialbestandteil fest, der ausgewertet werden darf, um unter eine Kategorie zu fallen. Dagegen legt die Kontexteinheit den größten Textbestandteil einer Kategorie fest. Die Auswertungseinheit bestimmt die Reihenfolge, in der die Testbestandteile ausgewertet werden (vgl. ebd.).

Ziel der Zusammenfassung ist es, eine Reduktion des Materials vorzunehmen, so dass nur noch auf die Fragestellung der Arbeit bezogenes, wesentliches Material übrig bleibt. Hierzu wurden die einzelnen Kodiereinheiten in knappe, auf den Inhalt beschränkte Formen herunter gebrochen, indem ausschmückende und unbedeutende Testbestandteile weggefallen sind. Aufgrund des vorliegenden Materials erfolgte statt der ersten Paraphrasierung (Z1) direkt eine Generalisierung (Z2). Im Anschluss daran erfolgte die erste Reduktion (vgl. Mayring 2015, S. 72), wodurch die Generalisierungen zu Kategorien zusammengefasst wurden. Generalisierungen, die in keinem Zusammenhang zur Fragestellung standen, wurden gestrichen.

Im ersten Interview wurde zunächst die Kategoriebildung unabhängig von der Frage durchnummeriert. Da diese Vorgehensweise der Autorin zu unübersichtlich war, wurde das Interview überarbeitet und die Kategoriebildung für jede Fragestellung mit Kategorie 1 begonnen. Ab dem dritten Interview wurde komplett auf eine Nummerierung verzichtet. Insgesamt entstand ein Categoriesystem, das in einem zweiten Schritt weiter reduziert wurde, indem sich das Abstraktionsniveau der vorhandenen Kategorien erhöhte. Diese Vorgehensweise wurde für jedes Interview einzeln vorgenommen. Bei

den Interviews, in denen sich auf diese Weise nur wenige Kategorien gebildet hatten, erfolgte ein zweiter Materialdurchlauf. Mit dem letzten Interview wurde der Zweck der zusammenfassenden Inhaltsanalyse erreicht.

Im Anschluss daran wurde der Forschungsprozess entsprechend der induktiven Kategoriebildung weitergeführt (siehe Kapitel 5.3). Hierzu wurden Selektionskriterien eingeführt. Nach eingehender Prüfung hat sich heraus kristallisiert, dass ein Categoriesystem geeignet ist, welches jeweils in einer Begrifflichkeit zusammen gefasst, den Inhalt der Fragestellungen wieder gibt. Dieses Categoriesystem wurde mit der Kollegin Frau Sch. besprochen, die ebenfalls ein Interview durchgeführt hatte und die auch schon zur Überprüfung des Leitfadens hinzugezogen wurde. Auch sie kam zu dem Entschluss, dass die Auswahl gut geeignet sei. Desweiteren wurde eine weitere Kategorie für Besonderheiten hinzugefügt. Demensprechend wurden folgende fünf Kategorien anhand der Fragestellungen konstruiert:

1. Motiv
2. Vorgehensweise
3. Erleben
4. Eignung
5. Besonderheiten

Diese Kategorien wurden in einem nächsten Schritt den Kategorien aus den Interviews zugeordnet. Innerhalb der Kategorie ‚Vorgehensweise‘ wurden die Ergebnisse entsprechend der Phasen des ZRM zusätzlich geordnet. In einem letzten Schritt wurden die Kategorien der Interviews in einer Gesamtübersicht zusammengefasst. Die Kategorie ‚Besonderheiten‘ ergibt sich jeweils aus der letzten bzw. den letzten beiden Kategorien der einzelnen Interviews (z. B. Zusatzinformationen). Eine Zusammenfassung der Analyseschritte befindet sich in Anhang 5.

5.5 Zusammenstellen der Ergebnisse und Interpretation

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den sechs Interviews entsprechend der zuvor festgelegten Selektionskriterien chronologisch aufgeführt. Wie in Kapitel 5.4.4 beschrieben, haben sich bei der Inhaltanalyse fünf Kategorien ergeben. In den einzelnen Kategorien werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus den Interviews herausgearbeitet. Auffällige Besonderheiten werden in der Kategorie 5 gesondert betrachtet.

Der Kategorie 2 schenkt dieses Kapitel große Aufmerksamkeit. Es zeigt die Vorgehensweise der Transfermitarbeiterinnen in der Umsetzung ihrer Ziele. In Verbindung mit Kategorie 3, in der zusammengefasst wird, wie die Transfermitarbeiterinnen die Arbeit mit dem ZRM erlebt haben, bilden sie den Kern des ZRM und ebenfalls dieser Untersuchung. So sollen Rückschlüsse auf die zentrale Fragestellung gezogen werden können, inwieweit sich das ZRM in der Transferberatung eignet, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen. Auch wenn Kategorie 4, in der die Transfermitarbeiterinnen eine Einschätzung darüber angeben, ob das ZRM aus ihrer Sicht ein geeignetes Instrument in der Transferberatung darstellt, keinen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn bringt, gibt dieses Ergebnis der ‚eigentlichen Expertinnen‘ zumindest für die weitere berufliche Arbeit in der Transferberatung einen Wegweiser an.

Da jedoch für die Inhaltsanalyse zum einen der Kontext wichtig ist, in dem das Material entstanden ist und zum anderen der Kontext, in dem sich der Forschende oder die Forschenden bewegen (vgl. Flick et al. 2000, S 23), beginnt dieses Kapitel mit einer Falldarstellung der einzelnen Teilnehmerinnen.

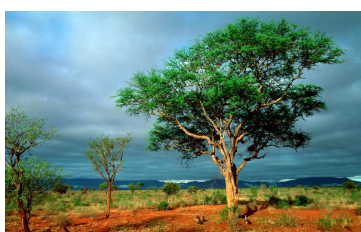
5.5.1 Falldarstellung der einzelnen Teilnehmerinnen



Autorin Frau K.
Transferberaterin
und interne Personalentwicklerin
Studium Sonderpädagogik (ohne Abschluss)
53 Jahre, verheiratet, 2 Söhne

Motto-Ziele: Frei und dynamisch gehe ich meinen Weg (und variiere die Schritte).
Ich lasse Altes hinter mir und gehe Risiken ein.

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich *persönliche Reifung in der Auseinandersetzung mit mir selbst.*



Kollegin Frau Sch.
Transferberaterin,
Master Human Resource Management
35, eheähnliche Gemeinschaft, 1 Tochter

Motto-Ziel: nicht mehr bekannt, ... alles leichter nehmen....?

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich *ressourcenorientierte Herangehensweise in einer schwierigen persönlichen Situation.*

Interview 1



Frau H. (ZRM im Workshop)

Produktionsmitarbeiterin

Ausbildung zur Schneiderin in Russland (nicht anerkannt
jetzt arbeitssuchend

48 Jahre, verheiratet, 2 Kinder

Motto-Ziel: In der Ruhe liegt die Kraft.

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich, *dass man nicht ausgeliefert ist. Es gibt für alles immer eine Lösung. Man muss sich der nur stellen.*

Interviewsituation: Das Gespräch fand in einem Café statt, nachdem die Autorin Frau H. vor ihrer Wohnungstüre abgeholt hatte. Die Einstimmung auf das Gespräch begann somit schon im Auto. Das Café war ca. 3 Minuten entfernt. Das Interview fand in einer Ecke des Cafés statt.

Störfaktoren und Besonderheiten: Während des Interviews war die Geräuschkulisse relativ hoch. Zusätzlich sprach Frau H. sehr leise. Dennoch gingen keine Inhalte des Gesprächs verloren. Während des Interviews zeichnete eines der Tablets nicht weiter auf. Hier erwies sich die Entscheidung, mit zwei Tablets zu arbeiten, als vorausschauend. Frau H. nutzte während des Gesprächs sehr aktiv die vorbereiteten Karten als Erinnerungshilfe. Sie machte während ihrer Aussagen häufig lange Pausen. Die Formulierungen der einzelnen Fragen waren auf den Leitfaden abgestimmt, aber auch orientiert an der Zielperson.

Interview 3



Frau Ch. (ZRM im Workshop)

Produktionsmitarbeiterin

Ausbildung zur Diätassistentin in Polen (nicht anerkannt)
jetzt Umschulung zur Kauffrau im Gesundheitswesen

43 Jahre, verheiratet, 1 Sohn

Motto-Ziel: Durch mein Selbstbewusstsein gewinne ich Kraft.

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich, *Selbstbewusstsein zu gewinnen.*

Interviewsituation: Das Gespräch fand in einem Café statt. Frau Ch. war sofort sehr gesprächig. Sie erzählte aufgeregt von ihrer beginnenden Umschulung. Ihr Redefluss musste unterbrochen werden, weil ansonsten die Gefahr bestanden hätte, dass sie schon interessante Antworten für das Interview vorweggenommen hätte.

Störfaktoren und Besonderheiten: Das Gespräch wurde kurz durch die Frage des Kellners unterbrochen, der fragte, ob noch alles in Ordnung sei. Die hintergründige Geräuschkulisse der Gäste wirkte sich nicht auf die Qualität der Gesprächsaufzeichnung aus, sodass keine Daten verloren gingen. Das Gespräch verlief ungezwungen und teilweise sehr heiter. Im Anschluss an das Gespräch wurde die Kollegin, Frau K. für das vierte Interview erwartet.

Interview 4



Frau K. (ZRM in Einzelarbeit)

Produktionsmitarbeiterin

Ausbildung zur Zahnarzthelferin

jetzt Umschulung zur Kauffrau im Gesundheitswesen

37 Jahre, verheiratet, keine Kinder

Motto-Ziel: nicht mehr bekannt,vom Rot zum Blau bewegen...?

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich, *sich mehr zuzutrauen und viel positiver zu denken.*

Interviewsituation:

Das Gespräch fand in einem Café statt, direkt im Anschluss an das Gespräch mit Frau Ch statt. Zu Dritt tranken wir zunächst einen Kaffee. Beide Interviewpartnerinnen waren sehr interessiert an der Arbeit und stellten diverse Fragen dazu. Danach verabschiedete sich Interviewpartnerin 3.

Störfaktoren und Besonderheiten:

Die hintergründige Geräuschkulisse der Gäste wirkte sich nicht auf die Qualität der Gesprächsaufzeichnung aus, sodass keine Daten verloren gingen. Das Gespräch verlief ungezwungen. Inhaltlich schweifte das Interview an einer Stelle vom Thema ab. Es stellte sich heraus, dass die Interviewpartnerin eine Umschulung machen wollte, aber die Bewilligung von der Arbeitsagentur noch fehlte. Das Gespräch mit der entsprechenden Arbeitsberaterin, die für die Bewilligung des Bildungsgutscheins zuständig war, wurde im Anschluss an das Interview vorbereitet. Ein paar Tage später erfolgte der Anruf, dass die Umschulung bewilligt sei.

Interview 5



Frau Z. (ZRM im Workshop)

kaufmännische Angestellte, Assistentin

Ausbildung zur Bürokauffrau

jetzt (freiwillig) arbeitssuchend, da gesundheitliche Probleme

51 Jahre, verheiratet, keine Kinder

Motto-Ziel: In der Ruhe liegt die Kraft.

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich, *mehr Klarheit über mich selbst.*

Interviewsituation:

Das Interview fand bei der Interviewpartnerin zu Hause statt. Die Wohnung war sehr geschmackvoll eingerichtet. Es herrschte eine wohltuende Ordnung. Der Smalltalk fand bei einem Stück Kuchen und einer Tasse Kaffee statt. Der kleine Hund von Frau Z. war bei einer Freundin, damit das Interview ungestört stattfinden konnte. Fr. Z. teilte mit, dass sie überlege, halbtags arbeiten zu gehen. Ihr ginge es wieder viel besser.

Störfaktoren und Besonderheiten:

Frau Z. und die Autorin sind nach dem Workshop beim duzen geblieben. Durch ein eher privates gutes Verhältnis verlief das Interview sehr ungezwungen und offen. Auffällig war, dass sich Frau Z. sehr häufig die Hände rieb. Sie sprach sehr ruhig und bedacht. Störfaktoren gab es keine.

Interview 7



Frau R. (ZRM in Einzelarbeit)
 Abteilungsleiterin Einkauf
 Ausbildung zur Handelsassistentin
jetzt arbeitssuchend
 31 Jahre, ledig

Motto-Ziel: nicht mehr bekannt,einen Job zu finden, der Spaß macht.

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich, *sich mit mir auseinandergesetzt zu haben und Dinge über mich herausgefunden zu haben, die mir sonst nicht so aufgefallen wären.*

Interviewsituation: Das Gespräch fand im Rahmen einer Beratungssituation im PEAG-Büro statt. Durch das inzwischen auch private gute Verhältnis verlief es sehr ungezwungen und offen. Frau R. war etwas unsicher, ob sie die „richtigen“ Antworten geben würde und sehr interessiert an möglichen Ergebnissen.

Störfaktoren und Besonderheiten: Dieses Interview wurde von der Kollegin Frau Sch. geführt. Daher hat sie auch die Interviewsituation beschrieben. Wie in Interview 5 duzen sich Beraterin und Transfermitarbeiterin. Da Frau Sch. die Beraterin ist und auch das Interview durchgeführt hat, ergibt sich eine vergleichbare Situation zu den Interviews 1-5.

Interview 8



Frau J. (ZRM in Einzelarbeit)
 61 Jahre, ledig
 Personalentwicklerin im Einzelhandel,
 staatl. geprüfte Betriebswirtin, Studium Lehramt Sek II
jetzt selbstständige Dozentin

Motto-Ziele: Ich vertraue auf meine Fähigkeiten und gehe neue Wege.
 Ich halte Kontakte und nutze sie für den Neubeginn.
 Ich nehme Hilfe an und lasse mich offen für ungewöhnliche Ideen.

Erleben: Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich, *Lebensrettung, aus einem ganz tiefen Tal wieder an Licht zu kommen.*

Interviewsituation:

Das Gespräch fand in einer größeren Lokalität statt. Frau J. zeigte sich sehr erfreut, das Interview geben zu können. Obwohl sie die Mitarbeiterin der Kollegin Frau Sch. war, entstand direkt eine vertrauensvolle Atmosphäre. Die Aufwärmphase verlief länger als in den anderen Gesprächen. Frau J. erzählte von ihrer neuen Selbstständigkeit.

Störfaktoren und Besonderheiten: Frau J. war die einzige Interviewpartnerin, die die Autorin erst im Interview kennengelernt hat. Das machte sich im Interview jedoch nicht bemerkbar. Es war ein sehr ausführliches und vertrauensvolles Interview mit sehr viel Input. Trotz des öffentlichen Treffpunkts konnte das Interview ohne nennenswerte Störfaktoren geführt werden.

5.5.2 Motiv

Die Kategorie beschreibt, warum sich die Transfermitarbeiterinnen entscheiden haben, mit dem ZRM zu arbeiten. Das Angstmotiv wurde in unterschiedlichen Ausprägungen und Formulierungen mehrfach genannt (vgl. auch Kapitel 4), entweder vor einer neuen Situation, wie der Beginn einer Umschulung oder in der allgemeinen Situation einer Arbeit suchenden Transfermitarbeiterin.

„Ich habe immer einen Rückzieher gemacht, wenn es soweit war. Dann hab ich Angst gekriegt und manchmal war dann auch Panik.“

(Siehe Anhang 4, Interview 1, Zeilen 32-33)

Bei den Interviewpartnerinnen Frau Ch. und Fr. J. äußerte sich die Angst über einen Druck im Körper. Darüber hinaus machten sich bei Frau Ch. auch noch andere Symptome bemerkbar, was hier beispielhaft das folgende Zitat aus dem Interview veranschaulicht:

„Wenn ich nur daran gedacht habe, dann bekomme ich schon Magengeschwüre oder so ein Druck im Kopf (legt jeweils den Daumen und den Mittelfinger an die rechte und linke Schläfe) und das hat mir gezeigt, dass ich davor Angst habe.“

(Siehe Anhang 4, Interview 3, Zeilen 33-35)

Dennoch war das Angstmotiv oft auch mit einer Neugierde gepaart oder dem Interesse, eine neue Beratungsform auszuprobieren (siehe Anhang 4 Interview 1,4 und 7). Für Frau Z. was der Austausch mit anderen ein weiteres Motiv.

„Ja, einfach ma in der Gruppe über seine Probleme und Ängste sprechen und auch ma zu hören, wo die Probleme bei anderen in der Gruppe sind. Dadurch kann man ja auch noch viel über sich selbst erfahren.“ (Siehe Anhang 4, Interview 5, Zeilen 33-35)

Auch der Vorschlag der Beraterin, sich auf die Arbeit mit dem ZRM einzulassen, war in zwei Interviews ein Motiv (Interview 1 und 7). Frau R. fasst das Angebot der Beraterin gleichzeitig mit ihrem eigenen Motiv in Worte.

*„Weil du es mir vorgeschlagen hast (lacht) und weil es ja darum ging, wir mussten ja irgendwie... also, das Problem war ja, dass ich mich nicht selber aufraffen konnte, dass ich mir erst ma so ´n Ziel vor Augen führen musste.“
(Siehe Anhang 4, Interview 7, Zeilen 31-33)*

Bei einigen Interviewpartnerinnen führten Stress und Ängste zu vorübergehenden Handlungseinschränkungen bis hin zur Handlungsunfähigkeit (siehe Anhang 4 Interview 1, 4, 7 und 8). Ein Beispiel für ein konfligierendes Motiv (siehe Kapitel 3.1.2) veranschaulicht die Äußerung von Frau J., die auf der einen Seite ihre Kündigung auch als befreiend ansah, die arbeitsfreie Zeit jedoch nicht genießen konnte, weil sie sich über ihre berufliche Zukunft sorgte.

„Ich hatte so das Gefühl, ich hab so einen ganz großen Rucksack abgelegt, dadurch, dass ich nicht mehr arbeite und das war auch befreiend, weil ich hab mich ganz schön in die Spur auch genommen, so unters Joch. Und dann dachte ich, jetzt musst du nicht mehr arbeiten und bekommst auch noch ne Menge Geld dafür. Ehrlich gesagt, das war toll. [...]. Aber ich hatte das Gefühl, ich habe mit dem Rucksack auch alle meine Fähigkeiten abgegeben.“ (Siehe Anhang 4, Interview 8, Zeilen 37-50).

Aus dem Angstmotiv ergaben sich in logischer Konsequenz die Wünsche, an Selbstsicherheit hinzuzugewinnen oder das Selbstbewusstsein zu stärken bzw. mutiger zu werden. Klarheit zu gewinnen, über sich und das eigene Handeln, kristallisierte sich als ein weiteres Motiv heraus. Frau H. und Frau Z. benutzten dabei dieselben Worte (siehe Anhang 4, Interview 1 und 5). Aus der Frage, wie die Transfermitarbeiterinnen im Einzelnen vorgegangen sind, um ihre Ziele zu erreichen, ergibt sich die zweite Kategorie.

5.5.3 Vorgehensweise

Für diese Kategorie haben sich bei der Auswertung der Interviews Paare mit ähnlichen Motiven und/oder Vorgehensweisen ergeben. Dieses Ergebnis wird bei dem Aufbau des Kapitels berücksichtigt.

Damit die Transfermitarbeiterinnen ihre Ziele umsetzen konnten bzw. lernten, wurde in der Arbeit mit dem ZRM ein Ressourcenpool aufgebaut (siehe Kapitel 4.1.3). In den Neurowissenschaften spricht man von einem neuronalen Netz, das ein bestimmtes Ziel repräsentiert (siehe Kapitel 2.2 und 2.3) und durch Training auf möglichst vielen Ebenen multicodiert wird (vgl. Storch, Krause 2010, S 179). Hierzu legten die Transfermitarbeiterinnen einen persönlichen Grundstock an (siehe Anhang 2, Arbeitsblatt 18). Es zeigte sich, dass fünf Transfermitarbeiterinnen das Bild als ein bedeutsames Instrument bei der Umsetzung ihrer gesetzten Ziele benutzten. Frau Z. und Frau H. arbeiteten mit ihrem Motto-Satz in Verbindung mit ihrem Bild und ihrer Atmung.

„Ich hab also ganz oft, wenn ich in Stress geraten bin oder für mich stressige Situationen kamen, zum Beispiel so nen kleinen Stein in meinem Portemonnaie gehabt, wo ich dann Geld raushole und dann guck ich auf den kleinen Stein. Und dann denk ich wieder daran, an den Motto-Satz, an das Bild und denk dann ‚in der Ruhe liegt die Kraft‘ und ich versuch dann auch durch tief Ein- und Auszuatmen, mich dann wieder runter zu holen.“ (Siehe Anhang 4, Interview 5, Zeilen 87-92).

„Das war einfach ein Kirschbaum und im Hintergrund Sonne. Das hat mich dann beruhigt, also und was Standhaftes gegeben und dann hatte ich den Motto-Satz dazu: ‚In der Ruhe liegt die Kraft‘, ja, das war ja dann die Rinde vom Baum und die hab ich dann ja immer bei mir gehabt, und Körperbewegung, ne wenn ich aufgeregt war. Dann hab ich tief Luft geholt, eh, hab mit den Händen geschüttelt und tief eingeatmet, also Luft geholt .. und hab an das Bild gedacht. Dann hab ich gemerkt, dass ich ruhiger werde.“ (Siehe Anhang 4, Interview 1, Zeilen 76-89)

Bei genauer Betrachtung ergibt sich hier ein signifikantes Ergebnis. Beide Transfermitarbeiterinnen formulierten nicht nur (zufällig) denselben Motto-Satz für sich, sondern entwickelten auch eine fast identische Vorgehensweise unabhängig voneinander, um sich in stressigen Situationen zu beruhigen. Außerdem wollten sich beide in der Arbeit mit dem ZRM Klarheit über sich verschaffen (siehe 5.5.3). Die Tatsache, dass sich Frau Z. schon in der Transferzeit eine psychotherapeutische Unterstützung in Ans-

pruch genommen hat und die Autorin Frau H. eine professionelle Unterstützung nahelegte, zeigt Ansatzpunkte für mögliche weitere intensivere Forschungen, ob Zusammenhänge bestehen zwischen komplexeren Problemfeldern und komplexeren ‚ritualen‘ Handlungsmustern zur Selbstberuhigung bzw. Selbsthilfe.

Für Frau Ch. stellte ihr Bild die zentrale Hilfe dar, um Selbstbewusstsein und Mut hinzuzugewinnen, damit sie eine Umschulung beginnt. In einer sehr ähnlichen Weise arbeitet auch Frau K.

„Aber was mir dann eigentlich nur reichte, dann später nach dem Seminar, das war das Bild, welches ich mir ausgesucht habe und eh auf meinem Telefon gespeichert habe. Und eh am Anfang brauchte ich das mehrere Male pro Woche, mir das Bild anzusehen. Jetzt mittlerweile reicht mir das schon zwischendurch, nur zur Erinnerung. [...] Ich wollte immer so sein, wie das Mädchen. Mal so stehen vor anderen Leuten, wie das Mädchen. Und ich kann eigentlich so sein. Nur ich (Pause), verstehe ich eigentlich selber nicht, warum ich das nie gemacht habe, ich musste das einfach üben.“

(Siehe Anhang 4, Interview 3, Zeilen 57-67)

„Ja, am Anfang, da habe ich mir das Bild immer angeschaut, wenn ein Termin wieder bevorstand. Das war dann immer, dann habe ich mir das Bild abgeschaut und mir gedacht, du schaffst das. [...] am Anfang habe ich das noch sehr viel gebraucht, aber dann immer weniger. Ich habe das am Anfang immer in der Tasche gehabt. Immer. Und wenn dann so bestimmte Situationen kamen, in meiner Weiterbildung zum Beispiel, dann habe ich mir das Bild angeschaut. Aber jetzt mittlerweile brauche ich das nicht mehr.“ (Siehe Anhang 4, Interview 4, Zeilen 64-73)

Auch in diesen beiden Fällen zeigen sich große Gemeinsamkeiten. Die Kolleginnen haben mittlerweile dieselbe Umschulung begonnen. Für beide stand schon zu Beginn der Beratung fest, dass sie auf keinen Fall wieder in die Produktion zurück wollten, sondern eher eine Umschulung bzw. eine höherwertige Qualifizierung absolvieren wollen. Sie hatten damit schon den Rubikon überschritten und es lag eine Intention vor (siehe Kapitel 4.1). Die Intention musste durch intensive Vorbereitung ‚nur noch‘ in den impliziten Modus überführt werden (vgl. Storch, Krause 2010, S. 74). In dieser präaktionalen Phase steht der Ressourcenaufbau im Mittelpunkt. Das angestrebte Ziel kann als starke motivationale Kraft angesehen werden (vgl. Storch, Krause 2010, S. 181). Dies hat u. U. dazu geführt, dass Frau Ch. und Frau K. das Bild ausreichte, um ihr Ziel

letztendlich umzusetzen. Aber auch hier bedarf es weiterer intensiver Forschung, die aussagekräftige Rückschlüsse zulassen würde.

Für die Zielumsetzung stehen Selbststeuerungsprozesse und Ziele im engen Zusammenhang. Das Selbstsystem beansprucht emotionale und motivationale Unterstützung in Form von Selbstberuhigung und Selbstaktivierung (vgl. Förster, Libermann 2009, S. 147). Sowohl Frau Ch. als auch Frau K. versuchten sich selbst zu beruhigen (Siehe Anhang 4, Interview 3, Z. 42 und Interview 4, Zeilen 30-31). Frau Ch. übte in der ersten Zeit auch eine starke Selbstkontrolle aus (Siehe Anhang 4, Interview 3, Zeilen 76-77). Diese kann vorübergehend (auch gerade in Bezug auf Ängsten) hilfreich sein, weil Gedanken, Gefühle oder Handlungstendenzen unterdrückt oder filtert werden, die die Ausführung eines konkreten Ziels gefährden. Langfristig würde sie allerdings zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen (siehe Kapitel 2.4.4).

Ein Grundgedanke des ZRM besagt, dass die Ressource, um Ziele oder Veränderungsprozesse umzusetzen, in der jeweiligen Person selbst liegt. Daher können die Transfermitarbeiterinnen allenfalls durch Hilfsmittel und Interventionen von außen aktiviert werden. (vgl. Storch, Krause 2010, S. 18). Als Fremdressource nimmt hier die Beraterin eine wesentliche Funktion ein. Motivation und Zielbindung werden benötigt, wenn ein angestrebter Zustand von einem aktuellen Zustand abweicht. Dabei ist die Zielbindung eine aktivierende Kraft, um Ziele zu erreichen. Sie setzt sich aus der Entschlossenheit, ein Ziel umzusetzen und dem Glauben an die Realisierbarkeit (vgl. Dargel 2006, S. 69) zusammen. Die Beraterin kann hier entscheidend zur Stärkung des Selbstbewusstseins und der Selbstsicherheit beitragen, sodass Frau Ch. und Frau K. an die Realisierbarkeit ihrer Umschulung selbst glauben konnten.

„Die Wörter, die ich von Ihnen gehört habe, die kamen immer wieder, immer wieder, wie ein Echo.“ (Siehe Anhang 4, Interview 3, Zeilen 92-93)

„es hat mir auch geholfen, dass Sie geglaubt haben, ich könnte das schaffen. Sie haben mir Mut gemacht, an mich zu glauben. Das kannte ich nicht. Das hat mir auch viel gebracht. [...]. Manchmal habe ich gedacht, wieso denkt die, ich kann das. Und wenn ich dann nach Hause gekommen bin, habe ich auch gemerkt, dass Sie ja vielleicht recht haben“ (siehe Anhang 4, Interview 4, Zeilen 80-86 und 141-143).

Zum anderen gelangen die Transfermitarbeiterinnen aber auch über einen intensiven Austausch im Beratungsgespräch zu neuen Lösungsmöglichkeiten.

„Und dann hab ich in der Beratung gesessen und hab geheult ja. Und dann haben wir gesagt. jetzt lassen wir das mal mit dem Bewerben und jetzt gucken wir mal, dass Sie wieder Zugang zu ihren Ressourcen bekommen. [...]. Dann hab ich das mitgebracht, dann haben wir darüber gesprochen“

(siehe Anhang 4, Interview 8, Zeilen 56-62 und 72-75).

Die Beraterin handelt hier nach dem Hebammen-Prinzip nach dem jede Transfermitarbeiterin selber weiß, was für sie gut ist und was nicht (siehe Kapitel 4.1). Daher müssen Ziele und Handlungen auf Selbstkompatibilität geprüft (Selbstbestimmung) und die Ergebnisse dieser Prüfung für oder gegen ein Ziel von der jeweiligen Betroffenen selbst entschieden werden (vgl. Kuhl 2001, S. 75).

Es stellte sich heraus, dass Frau J. und Frau R. insgesamt eine etwas andere Vorgehensweise entwickelten, als die anderen Transfermitarbeiterinnen. So hatte das Bild für Frau J. zwar auch eine zentrale Bedeutung, jedoch nicht, weil sie wie Frau Ch. damit ihr Ziel in Verbindung brachte, sondern weil sie darüber ihre geistig-religiöse Orientierung wiederentdeckt hat (siehe Anhang 4, Interview 8, Zeilen 17-19). Sie arbeitete außerdem mit drei Motto-Zielen, wovon Sätze zwei und drei alte Glaubenssätze ersetzen sollten (siehe ebd., Zeilen 110-115). Nach einer Phase der Auseinandersetzung mit sich selbst nutze sie alte und neue Netzwerke als Fremdresource (siehe ebd., Zeilen 106-111), um ihr Ziel zu überprüfen und es dann als freiberufliche Dozentin umzusetzen. Frau J. begann damit, den Moment bewusster wahrzunehmen und zu gestalten und sieht diese Veränderung in ihrem Verhalten als die elementarste Hilfe an (siehe Anhang 4, Interview 8, Zeilen 117-118).

Frau R. orientierte sich an ihrer Phantasiereise, um ihrem Ziel näher zu kommen (siehe Anhang 4, Interview 7, Zeilen 112-118). Außerdem hörte sie mehr Musik (siehe ebd., Zeile 89-96) und begann damit, sich auch mit Kleinigkeiten positiv zu stimmen (siehe ebd., Zeilen 118-121).

Für die andere Vorgehensweise kann es unterschiedliche Erklärungen geben. Die Tatsache, dass beide Transfermitarbeiterinnen von der Kollegin Frau Sch. betreut wurden könnte ein Indiz dafür sein. Auf der anderen Seite könnte es aber auch mit der beruflichen Aufgabe der Personalentwicklerin und Abteilungsleiterin Einkauf zusammenhän-

gen, die es gewohnt sind konzeptionell analytisch zu arbeiten. Im Gegensatz zu Frau H. und Frau K. verspürten Frau J. und Frau R. zwar einen Druck im Bewerbungsprozess, der ihre Handlungsfähigkeit auch vorübergehend einschränkte, dennoch würde die Autorin auch aufgrund des beruflichen Werdegangs hier eher von vorhandenem Selbstbewusstsein ausgehen, das wiedergefunden und nicht neu aufgebaut werden musste.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Bild bei allen Transfermitarbeiterinnen zum Einsatz kam. Im Gegensatz dazu, hatten Frau K. und Frau R. ihren Motto-Satz vergessen und konnten nur noch ihre Themen benennen (Siehe Anhang 4, Interview 4, Zeilen 21-23 und Interview 7, Zeilen 16-18). Es zeigte sich auch das Zusammenspiel von IG und EG in stressigen Situationen (siehe Kapitel 2.4.6), in denen die Selbstberuhigung einen wesentlichen Faktor darstellt. Hier wurden über das Klopfen (siehe Kapitel 5.5.6) über die Selbstermutigung (siehe Anhang 4, Interview 4, Zeile 66) bis zum Musik hören ganz unterschiedliche Methoden eingesetzt. Den Interviews war auch zu entnehmen, dass sich die Transfermitarbeiterinnen Teilziele gesetzt hatten. Beispielhaft zeigt dies ein Zitat von Frau R.:

*„nee, für mich war das wichtigste dabei, Schritt für Schritt“
(siehe Anhang 4, Interview 7, Zeile 120)*

Wie in Kapitel 4.1.4 beschrieben reduzierten sie damit den Schwierigkeitsgrad der zu bewältigenden Gesamtaufgabe. Abschließend ist aufgefallen, dass nur Frau Z. ihren Mann (siehe Anhang 4, Interview 5, Zeile 66) erwähnt hat, mit dem sie sich über ihre Probleme unterhält. Ansonsten hat keine Transfermitarbeiterin ihren Mann oder ihre Familie als soziale Ressource benannt.

5.5.4 Erleben

Hier ist hervorzuheben, dass die Transfermitarbeiterinnen uneingeschränkt Selbstwirksamkeit erlebten und dies mit unterschiedlichen Formulierungen zu Ausdruck brachten. Frau H. formulierte, dass sie ihre Handlungsfähigkeit zurück gewonnen hätte und empfand die Arbeit im Workshop wie eine Art Selbsthilfegruppe (siehe Anhang 4, Interview 1, Zeilen 154-155). Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für sie, sich nicht mehr ausgeliefert zu fühlen. Desweitere hat sie für sich herausgefunden, dass es immer eine Lösung gibt, wenn man sich seinen Problemen nur stellt. (siehe ebd., Zeilen 202-203)

Frau Ch. beschreibt die Arbeit als eine Art Reifungsprozess („*ich musste wachsen*“) Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für sie, Selbstbewusstsein zu gewinnen (siehe Anhang 4, Interview 4, Zeile 105). Damit hat sie ihr Motto-Ziel erreicht

Frau K. verspürte in der Arbeit mit dem ZRM auf der einen Seite eine Begeisterung und auf der anderen Seite eine große Beruhigung. Allerdings schließt sie die Klopf-Technik (siehe Kapitel 5.5.6) in den Prozess mit ein (siehe Anhang 4, Interview 4, Zeilen 30-31 und 42). Durch die Arbeit mit dem ZRM gewann sie mehr Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten sowie eine positivere Grundeinstellung. Damit hat auch sie ihr Ziel erreicht, sich vom Roten ins Blaue zu bewegen.

Frau Z. hat im Workshop erlebt, dass sie nicht alleine mit ihrem Problem ist und hat insgesamt in der Arbeit mit dem ZRM mehr über sich erfahren (siehe Anhang 4, Interview 5, Zeilen 33-35). Für sie war es ein Erfolg, ihr Problem vor sich selbst zu definieren und einzugestehen (siehe ebd., Zeilen 107-110). Dementsprechend bedeutet die Arbeit mit dem ZRM für sie mehr Klarheit über sich selbst.

Ähnlich wie Frau K. erlebte Frau R. die Arbeit mit dem ZRM als eine Hilfestellung, ihr Ziel zu formulieren. Sie hat aber auch im Umgang mit dem Modell viel Spaß empfunden (siehe Anhang 4, Interview 7, Zeilen 143-145 und 148). Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für sie die Auseinandersetzung mit sich selbst und Dinge über sich herausgefunden zu haben, die ihr sonst nicht so aufgefallen wären (siehe ebd., Zeilen 192-193).

Frau J. hat in der Arbeit mit dem ZRM ihre Selbstsicherheit wiedergefunden, indem sie ihre Fähigkeiten wieder zurück gewann (siehe Anhang 4, Interview 8, Zeilen 143-145 und 148). Sie spricht von Erinnerungen, die hervorgeholt wurde und einem Raum der sich öffnete, damit ganz viel hineinfließen konnte (ebd., Zeilen 89-91 und 96-99). Die Arbeit mit dem ZRM bezeichnete sie zunächst spontan als Lebensrettung und dann in abgeschwächter Form, als wenn sie aus einem ganz tiefen Tal wieder ans Licht gekommen sei (siehe ebd., Zeilen 182-186). Die sehr starken emotionalen und bedeutungsvollen Worte lassen erahnen, in welcher emotionalen Krise sie sich befunden haben muss, als sie mit dem ZRM begonnen hat.

5.5.5 Eignung

Die sechs Interviewpartnerinnen sehen das ZRM aus unterschiedlichen Gründen als ein geeignetes Instrument in der Transferberatung an. Frau H. bringt es mit ihrer Äußerung im Hinblick auf die spezifische Situation des Arbeitsplatzverlustes auf den Punkt.

„eh, die Angst zu nehmen, wahrscheinlich, vor der Arbeitslosigkeit, das man wirklich neue Wege geht, oder Alternativen sucht, dass das nicht so schlimm ist. Das man nicht die Decke über den Kopf zieht, so quasi, man ist gekündigt. [...], dass das auf einen persönlich mehr zugeschnitten ist“

(siehe Anhang 4, Interview 1, Zeilen 169-176).

Frau R. würde die Arbeit mit dem ZRM aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung weiter empfehlen. Allerdings betont sie auch, dass man bereit sein muss, sich auf die Methode einlassen. Dies äußern in ähnlicher Weise noch weitere Interviewpartnerinnen:

„Also, mir hat ´s geholfen. Es ist natürlich abhängig davon, wie jeder zu solchen eingestellt ist. Aber ich persönlich fand ´s gut und mir hat es geholfen, in den neun Monaten eben nicht da zu hängen und nicht zu wissen, was ich will oder keine Ziele zu formulieren... Also ich fand ´s gut und ich würde es weiter empfehlen“

(siehe Anhang 4, Interview 7, Zeilen 142-145).

Für Frau Ch. ist es entscheidend, dass der durchgeführte Workshop auch den Kolleginnen bei der Verfolgung ihrer Ziele geholfen hat.

„Ist auf jeden Fall geeignet. Weil, ich kenne sehr viele Leute, die eh, die gleiche Probleme haben, eh, wie ich, die früher an sich nicht geglaubt haben und einige haben Glück, solche Beratung zu bekommen und wenn Sie solche Leute auf dem Weg treffen, eh, dann natürlich haben die Möglichkeiten“.

(siehe Anhang 4, Interview 3, Zeilen 120-122).

Für Frau Z berücksichtigt das ZRM die Persönlichkeit des Einzelnen, die einen wesentlichen Faktor im Bewerbungsprozess darstellt.

„Ja, um einfach auch mehr in die Tiefe zu gehen. Die Persönlichkeit des einzelnen Transfermitarbeiters ist ja eh nun mal wichtig..und die hat ja auch mit der Bewerbung zu tun. Wenn gewisse Ängste oder Probleme da sind und man redet nicht drüber, dann kann ´s ja auch daran liegen, dass man eben keinen Job kriegt“

(siehe Anhang 4, Interview 5, Zeilen 127-130).

Frau J. fasst noch einmal einige Aspekte zusammen. Ihr haben, wie einigen Interviewpartnerinnen auch, kleine Erfolge geholfen, Selbstsicherheit zu gewinnen.

„ja, super geil, super als ähm. Einmal natürlich, weil es mir ja auch geholfen hat und ich hab von anderen ja auch gehört, dass es ihnen ähnlich geholfen hat wie mir. Ja, das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten. Auch von außen. [...] Es hat dann ausgereicht, kleine Erfolge zu haben und dann wieder an Selbstsicherheit zu gewinnen. [...] Du kannst es also doch noch. Du kannst doch schon noch was“
(siehe Anhang 4, Interview 8, Zeilen 142-155).

Als Gesamtergebnis stufen die sechs Interviewpartnerinnen das ZRM als ein geeignetes Instrument ein. Hierbei wurden in unterschiedlichen Formulierungen sowohl die Selbsterfahrung und Selbsthilfe durch das ZRM hervorhoben, als auch die Stärkung des Selbstbewusstseins. Allerdings geht auch aus vier Interviews hervor, dass sich die Betroffenen auf die Methode einlassen müssen. Frau J. und Frau Z. bezweifeln, dass die Arbeit mit ZRM auch für Männer geeignet ist.

„Ich glaub, Frauen sind da ein bisschen offener. Männer haben, glaub ich mehr Probleme über ihre Ängste, über ihre Schwierigkeiten die sie im Alltag haben zu reden. Aber ich denke ma, das wäre für jeden geeignet, der sich darauf einlässt“
(siehe Anhang 4, Interview 4, Zeilen 141-143).

Bei der Einzelarbeit sehen die Interviewpartnerinnen den Vorteil in der Vertraulichkeit. (siehe Anhang 4, Interview 3 Zeile 135-136; Interview 4, Zeilen 114 und Interview 5, Zeilen 187-188). Für den Workshop heben die Transfermitarbeiterinnen den Austausch und das Feedback in der Gruppe hervor und die Feststellung, mit ihren Problemen nicht alleine zu sein. Das zeigt zusammenfassend ein Zitat aus den Interviews:

„ich mein, nicht jeder ist gleich, kommt auch auf die Gruppe an. Wahrscheinlich geht Einzel auch, aber dieser Austausch, (Pause) dass sich jeder in den anderen hineinversetzt, ne. Das es nicht nur meine Sachen waren, ne. Es ist auch interessant zu hören, ne, ..was es alles so gibt, ne“ (siehe Anhang 4, Interview 1, Zeilen 161-164).

Die aufgeführten Vorteile ergeben umgekehrt gleichzeitig auch die wesentlichen Nachteile beider Formen. Daher werden diese hier nicht weiter aufgeführt.

5.5.6 Besonderheiten

Die Autorin hat den Transfermitarbeiterinnen auch die Klopf-Technik beigebracht (siehe Kapitel 4). Hier handelt es sich um eine Methode aus der Energetischen Psychologie. Die Arbeit und die Vorgehensweise wurden vorher mit den Betroffenen ausführlich

besprochen und es mussten bestimmte Regeln von ihnen eingehalten werden. Da das Klopfen nicht Bestandteil dieser Arbeit ist, wird dieser Sachverhalt hier nicht weiter ausgeführt. Für die Klopf-Methode benötigt man mindestens eine Coaching-Ausbildung und nach Meinung der Autorin sehr viel Erfahrung mit dem Instrument.

Aus diesem Grund und wegen der begrenzten Kapazität steht in dieser Arbeit das ZRM im Mittelpunkt. Inwieweit sich auch die Klopf-Technik für die Transferberatung eignet, wäre ein neues Forschungsvorhaben. Dennoch kann diese Methode hier nicht ganz unberücksichtigt bleiben, weil die Interviewpartnerinnen den Gesamtprozess benennen, der zu ihrer Entwicklung und letztendlich zur Umsetzung ihrer Ziele beigetragen hat.

„eigentlich das Gesamte. (Pause) Aber eh, jetzt die Klopftechnik,..dass man die Spannung los wird, finde ich auch sehr interessant. [...]. Also, das Zürcher Ressourcen Modell plus Klopf-Technik? ja, richtig.“ (siehe Anhang 4, Interview 1, Zeilen 111-123).

*„Ich habe dann mit Ihnen angefangen zu klopfen. Sie haben mir ja diese Methode gezeigt, damit ich meine Ruhe gefunden habe. Und als Sie das Seminar angeboten haben, da war ich die erste, die sich da gemeldet hat“
(siehe Anhang 4, Interview 3, Zeilen 41-44).*

*Ja, das war mit Klopfen.. [...]. Um es ma so zu erklären: Wenn ich jetzt irgendwo einen Termin habe und sitz im Auto, dann hab ich für mich geklopft. Und dann bin ich da gestärkt raus gegangen“
(siehe Anhang 4, Interview 4, Zeilen 53 und 127-129).*

Die Aussagen zeigen noch einmal deutlich, wie wichtig die Themen Stressabbau und Selbstberuhigung in der Arbeit mit Transfermitarbeiterinnen (und auch Transfermitarbeitern) ist. Zusätzliche Belastungen führen auch dazu, dass diese vorübergehend, wie Frau H., zu Beruhigungsmitteln greifen (siehe Anhang 4, Interview 1, Zeile 52) oder in abgeschwächter Form zu Entspannungsübungen und Sport, wie im Fall von Frau Z (siehe Anhang 5, Interview 1, Zeile 60-63).

Zusammenfassung

Die Motive, Ängste zu überwinden und Handlungsfähigkeit zurück zu gewinnen, waren die Hauptmotive, die zu der Arbeit mit dem ZRM geführt haben. Hiermit wurden die Einschätzung der Autorin und die Ausgangssituation für die Arbeit bestätigt. Interes-

santer Weise begründeten einige Transfermitarbeiterinnen die Arbeit mit dem ZRM jedoch zunächst mit ihrem Interesse oder ihrer Neugierde, mal etwas Neues auszuprobieren zu wollen oder damit, dass es von der Beraterin empfohlen wurde.

Aus Sicht der Autorin ist beeindruckend, wie präzise die Transfermitarbeiterinnen unabhängig vom Bildungsstand in einfacher oder blumiger Wortwahl sowohl ihre Motive als auch ihr Erleben in der Arbeit mit dem ZRM benennen konnten.

Als Gesamtbild ergibt sich, dass für die Interviewpartnerinnen das Erreichen ihrer Ziele harte Arbeit war, die in erster Linie auf der Auseinandersetzung mit sich selbst beruhte und auf das allmähliche Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Für vier Transfermitarbeiterinnen führte letztendlich der Gesamtprozess zu ihrem Erfolg. Diese Aussagen sind jedoch nicht gleichzusetzen mit der Aussage, dass das Kontingent an Hilfestellungen, die im Workshop oder der Einzelberatung erarbeitet wurden, auch zum Einsatz kam. Eine sehr wichtige Hilfe und motivationale Kraft im Hinblick auf die Zielerreichung geht jedoch für alle Betroffenen vom Bild aus. Auf der anderen Seite ging nur aus einem Interview hervor, dass die Transfermitarbeiterin mehr auf ihren Körper hörte, es sei denn, hier wird auch die Selbstberuhigung eingeordnet.

Die Vorgehensweise bei der Umsetzung der Ziele war trotz vieler Gemeinsamkeiten individuell. Das Ziel aus eigener Kraft erreichen zu können, verstärkte dabei die Motivation und die Willenskraft der Einzelnen, auftretende Schwierigkeiten und Widerstände zu überwinden. Auf diese Weise war stärkendes Selbstwirksamkeitserleben möglich (vgl. Storch, Krause 2010, S. 169). Schon kleine Erfolge scheinen dabei auszureichen, Selbstsicherheit aufzubauen, was für die Wichtigkeit spricht, sich auch für die sogenannten A-Situationen zu loben (siehe Kapitel 4.1.4).

Wie weiter oben bereits schon erwähnt, spielt die Selbstberuhigung bei allen Transfermitarbeiterinnen eine große Rolle. Drei Transfermitarbeiterinnen äußerten auch, dass sie verstandesmäßig (IG) erfasst hatten, über ausreichende Fähigkeiten zu verfügen, ihr Ziel zu erreichen. Die Integration in das EG war allerdings jedoch noch nicht erfolgt. Hier wird bestätigt, wie wichtig das Zusammenspiel zwischen IG und EG in schwierigen Situationen ist.

Der Zuspruch und der Austausch mit der Beraterin trugen auf jeden Fall entscheidend zum Aufbau der Selbstsicherheit und zum Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bei. Wie auch schon unter 5.5.2 erwähnt, müssen dabei Ziele und Handlungen auf Selbstkompatibilität geprüft (Selbstbestimmung) und die Ergebnisse dieser Prüfung für oder

gegen ein Ziel von der jeweiligen Transfermitarbeiterinnen selbst entschieden werden (vgl. Kuhl 2001, S. 75).

Aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen und der sichtbaren Erfolge der Kolleginnen halten die Transfermitarbeiterinnen das ZRM für ein geeignetes Instrument in der Transferberatung. Dennoch gibt es auch Einschränkungen. Demnach müssen sich die Betroffenen auf die Methode einlassen können. Zwei Transfermitarbeiterinnen stellten sich die Frage, ob das ZRM auch für Männer geeignet sei.

Für den Einsatz des ZRM in einem Workshop spricht die Möglichkeit des Austauschs mit anderen. Über den Austausch werden zum einen bessere Lösungen erarbeitet, zum anderen kann man feststellen, dass die Kolleginnen ähnliche Probleme haben. Vorteile für die Anwendung des ZRM in der Einzelberatung sind vor allem die Vertraulichkeit und die Individualität.

Insgesamt können aufgrund des begrenzten Umfangs nicht alle Aspekte in den Interviews und alle Interpretationsmöglichkeiten ausgeschöpft werden. Dennoch sind in den oben dargestellten Ausführungen die entscheidenden Aussagen genannt worden. Nach der Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt entsprechend des Ablaufmodells von Mayring die Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien, daher schließt dieses Kapitel nun an.

5.6 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Qualitative Forschung zeichnet sich durch eine induktivistische Orientierung aus. Daher benötigt sie eigene Gütekriterien (vgl. Mayring 2015, S. 126). Krippendorf unterscheidet dabei die Gütekriterien Validität im engeren Sinne und die Reliabilität im weiteren Sinne. Die Validität setzt sich zusammen aus den materialorientierten, ergebnisorientierten und prozessorientierten Kriterien (vgl. ebd., S. 126ff.). Die Anforderungen sind in dieser Bachelorarbeit nur weitestgehend erfüllt. Zudem wird die Fragestellung dieser Arbeit mit einem eigenen Forschungsvorhaben verbunden. Daher kann diese Arbeit nur als exemplarische Darstellung innerhalb zweier großer Forschungsfelder angesehen werden, die Möglichkeiten für repräsentative Forschungsvorhaben bieten.

Qualitative Forschung zeichnet sich außerdem durch Hypothesenfindung und Theorieentwicklung bzw. Theoriebildung aus, die auf Basis empirischer Daten generiert werden (vgl. Mayring 2015, S. 22). Bei einer Anzahl von sechs Interviews lässt sich eine

eigene Theoriebildung nicht vollziehen. Es ist jedoch möglich, eine Theorieentdeckung auszuführen. Steinke versteht darunter, das Entdecken neuer Aspekte eines Untersuchungsgegenstandes (vgl. Steinke 1999, S. 206). In dieser Arbeit wurden aufgrund der induktiven Herangehensweise die Auswertungsaspekte so nah wie möglich am Material aus dem Text heraus entwickelt und so ein methodisch kontrollierbares Auswertungsverfahren gewährleistet (vgl. Mayring, Gläser, Zikuda 2008, S. 10f). Das Ablaufmodell und die Beschreibung des Forschungsweges garantieren die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Die beschriebenen Fallbeispiele beziehen den Kontext der Interviews mit ein. Sie dienen außerdem dazu, mögliche Fehlerquellen durch Störfaktoren oder Besonderheiten sichtbar zu machen. Zur Überprüfung der Interkoderreliabilität der Kategoriebildung wurde eine Kollegin teilweise hinzugezogen. In einem nächsten Schritt könnte eine kommunikative Validierung vorgenommen werden, indem die Autorin mit den Befragten die Ergebnisse diskutiert und darüber reflektiert, um zu einer Übereinstimmung der Ergebnisse zu gelangen.

6 Fazit und Ausblick

Im letzten Kapitel geht es darum, aus den Ergebnissen dieser Arbeit Schlussfolgerungen zu ziehen und richtungsweisend Hypothesen zu entwickeln. Zusätzlich führt ein Ausblick in mögliche weitere Projekte und Forschungsarbeiten.

Nachdem sich diese Arbeit zunächst mit den praxisrelevanten theoretischen Grundlagen beschäftigt hat, um danach auf die Arbeit mit dem ZRM in der Praxis einzugehen, erfolgte im letzten Teil eine qualitative Studie. Die Studie beinhaltete 9 Interviews, von denen letztendlich sechs Interviews ausgewertet wurden, um eine relative Heterogenität der Stichprobe herzustellen. Nun stellt sich die Frage, inwiefern das Ziel der Arbeit und der Untersuchung durch das spezifische Vorgehen erreicht werden konnte.

Sowohl der Praxisteil als auch die abschließende Untersuchung in Form von leitfadengestützten Interviews ermöglichte einen Blick in die Arbeit mit dem ZRM innerhalb der Transferberatung, sodass die Fragestellung dieser Arbeit

- Inwieweit eignet sich das ZRM als Instrument in der Transferberatung, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen?

beantwortet werden kann. Wie schon unter Kapitel 5.6 erwähnt, ist die Fragestellung dieser Arbeit jedoch mit einem eigenen Forschungsvorhaben verbunden. Außerdem reicht die kleine Stichprobe für eine Theoriebildung nicht aus. Dennoch können Hypo-

thesen aufgestellt werden, die in weiteren aussagefähigen Untersuchungen entweder bestätigt oder widerlegt werden könnten.

Aufgrund der praktischen Arbeit und der ausgewerteten Interviews kommt die Autorin zu dem Schluss, dass sich das ZRM als Instrument in der Transferberatung eignet, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen (Hypothese 1). Wie schon in Kapitel 4 erwähnt, haben von 11 Transfermitarbeiterinnen, 10 ihr Ziel erreicht. Es ist allerdings davon auszugehen, dass dies nicht die Regel sein wird und dass mindestens zwei Betroffene auch mit einer anderen Methode oder nur einem Baustein aus dem ZRM ihr Ziel erreicht hätten.

Hieraus ergibt sich Hypothese 2. Die Ergebnisse der Arbeit ergeben, dass einzelne Bausteine aus dem ZRM ausreichen, damit Transfermitarbeiterinnen ihre Ziele umsetzen können. Die Interviews zeigten, dass einige Transfermitarbeiterinnen im Wesentlichen mit dem Bild gearbeitet haben. Daher ist davon auszugehen, dass der Einsatz eines Bildes bei Transfermitarbeiterinnen häufig ausreicht, damit sie ihre Ziele umsetzen können (Hypothese 3). Dies kann in Zusammenhang damit stehen, dass aus dem Motiv schon eine Intention geworden ist, bei der der Rubikon bereits überschritten ist (Hypothese 4). So arbeiteten zwei Transfermitarbeiterinnen, deren Ziel schon am Anfang der Transferzeit die berufliche Veränderung war, fast ausschließlich mit ihrem Bild. Diese Hypothese wird auch durch weitere Transfermitarbeiterinnen untermauert, denen ich in der Beratung die Arbeit mit einem Bild vorgeschlagen habe. Sie befanden sich wie in einem kognitiven Tunnel und waren so sehr auf ihre Defizite fokussiert, dass sie kaum etwas anderes wahrnehmen konnten. Durch die assoziative Arbeit mit dem Bild, wird dieser Tunnelblick schlagartig erweitert und die Betroffenen sind wieder offen für Lösungsmöglichkeiten. Anders ausgedrückt, wird die Aber-Haltung auf charmante Weise aufgelöst.

Bei den Auswertungen der Interviews entwickelte sich aber auch die Hypothese, dass ein Zusammenhang zwischen der Komplexität des Problems und der Komplexität der erarbeiteten Hilfsmittel besteht (Hypothese 5). So setzen zwei Transfermitarbeiterinnen ähnliche Erinnerungshilfen und dieselbe Abfolge ein, um sich in Stresssituation zu beruhigen. Da durch das ZRM nicht nur die berufliche Situation sondern das gesamte System der Transfermitarbeiterinnen beleuchtet wird, kamen bei den zwei Betroffenen zusätzlich erhebliche persönliche Probleme zutage, die aus Sicht der Autorin vorrangig

oder zumindest parallel bearbeitet werden sollten, damit eine Arbeitsaufnahme möglich wird (Hypothese 6).

In manchen Fällen reicht die Arbeit mit dem ZRM nicht aus, damit Transfermitarbeiterinnen ihre Ziele umsetzen können. Daher kombinierte die Autorin das ZRM mit der Klopftechnik. Diese Methode wurde in dieser Arbeit nur am Rande erwähnt, bietet jedoch genügend Material für weitere Forschungsarbeiten entweder mit der Fragestellung, wie erfolgreich die Verknüpfung beider Methoden ist oder ob die Klopftechnik separat auch ein geeignetes Instrument in der Transferberatung darstellt, um Transfermitarbeiterinnen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen.

In allen Interviews wird aber auf jeden Fall sowohl die Unterstützung durch die Beraterin als auch der Austausch mit ihr angesprochen. Daher nimmt die Beraterin als motivationale und klärende Kraft eine wichtige Funktion ein, damit Transfermitarbeiterinnen ihre Ziele konsequent verfolgen (Hypothese 7). Durch eine kontinuierliche bis zu 12-monatige Begleitung der Betroffenen durch die Beraterin eignet sich die Transferberatung ausgezeichnet für die Arbeit mit dem ZRM. Hier liegt sogar ein entscheidender Vorteil zur ursprünglichen Vorgehensweise des klassischen Workshop-Charakters, bei dem die Teilnehmer für mehrere Tage mit dem Dozenten an ihrem Thema arbeiten und sich u.U. für einen längeren Zeitraum nicht wiedersehen. Teilweise treffen sich Teilnehmer und Dozent gar nicht mehr.

Einige Ergebnisse zeigen aber auch die Gratwanderung zwischen Coaching und Therapie. Daher ist es äußerst wichtig, nicht nur in der Arbeit mit dem ZRM, sondern mit allen Coaching-Methoden, die auf psychotherapeutische Elemente zurückgreifen, sehr achtsam damit umzugehen, um niemals die Grenze zur Therapie zu überschreiten. Dies wäre immer dann gegeben, wenn sich Anzeichen dafür ergeben, dass eine klinische Erkrankung bei einer Transfermitarbeiterin vorliegen könnte.

Die ‚klassische Beratungsform‘ ist hier schon längst verlassen worden. Dies macht die Arbeit mit dem ZRM in der Transferberatung daher an dieser Stelle angreifbar. Sie übersteigt das Wissen und die Kompetenz der Transferberater, deren Kernkompetenzen in der Vermittlung von Arbeit, Stellenakquisition und der Dokumentation von Daten liegt. Diese Trennung zwischen klassischer Transferberatung und Transfercoaching ist auf keinen Fall eine Abwertung der Beratungstätigkeit der Kollegen, die ihre Arbeit auf diesem Gebiet sehr gut machen. Beide Formen stehen in der Transferberatung gleichberechtigt nebeneinander, aber ohne Modelle oder Methoden wie das ZRM, die die

neueren Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Zielpsychologie berücksichtigen, ist eine erfolgreiche Transferberatung häufig gar nicht möglich.

Ob ein Workshop besser geeignet ist oder eine Einzelarbeit, hängt von der jeweiligen Situation ab, in der sich die Betroffenen befinden oder deren persönliches Empfinden. Um hier eine Antwort zu finden, bedarf es weiterer Forschungen. Offen bleibt an dieser Stelle die Frage, ob sich das ZRM auch für die Arbeit mit Männern eignet. Hier ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Ergebnisse ähnlich ausfallen, allerdings kann die Autorin diesbezüglich auf keine Erfahrungswerte zurück greifen. Die nächsten zwei Betroffenen, die mit dem ZRM arbeiten werden, sind jedoch männliche Transfermitarbeiter. Die Ergebnisse aus dieser praktischen Arbeit bleiben abzuwarten und bieten Material für eine Einzelfallanalyse.

Zum Abschluss dieser Arbeit ist es mir wichtig von der unpersönlichen Autorin in die Ich-Form zu wechseln, um die anschließenden Worte meiner Arbeit zu formulieren. Während meines Studiums habe ich aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln den Arbeitsplatzverlust als krisenhaftes Ereignis beleuchtet (vgl. Philipp, Aymanns 2010, S. 321). Gemeinsam mit meinen Kolleginnen habe ich einen weiteren Workshop konzipiert, in dem ebenfalls psychosoziale Komponenten des Arbeitsplatzverlustes berücksichtigt werden, um die Beratungsqualität in der Transferberatung zu verbessern. Es hat einige Zeit gedauert, bis die Geschäftsführung und Standortleiter von dessen Notwendigkeit überzeugt waren und ein Umdenken in Gang setze. Daher möchte ich an dieser Stelle zwei prägnante Sätze aus den geführten Interviews aufgreifen, die mir als Transferberaterin zeigen, dass sich das Engagement gelohnt hat und ich mich mit dem richtigen Thema auseinandergesetzt habe:

„eh, die Angst zu nehmen, wahrscheinlich, vor der Arbeitslosigkeit, das man wirklich neue Wege geht, oder Alternativen sucht, dass das nicht so schlimm ist. Dass man nicht die Decke über den Kopf zieht, so quasi, man ist gekündigt. [...] dass das auf einen persönlich mehr zugeschnitten ist.“ (Frau H., Produktionsmitarbeiterin)

Die Arbeit mit dem ZRM bedeutet für mich, „Lebensrettung, aus einem ganz tiefen Tal wieder an Licht zu kommen.“ (Frau J., Personalentwicklerin)

Während die Transfermitarbeiterinnen davon gesprochen haben, dass man bereit sein muss, sich auf das ZRM einzulassen, gehe ich an dieser Stelle noch weiter mit der

Aussage, dass die Betroffenen bereit sein müssen, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen. Aber genau diese Veränderungsprozesse zu begleiten, macht mein Interesse und Ansinnen aus, als Beraterin tätig zu sein. Auch wenn diese Arbeit nicht für eine Theoriebildung ausreicht und keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhebt, so ist sie auf jeden Fall jedoch ein Beitrag dazu, die Beratungsqualität in meinem Unternehmen zu verbessern, um Transfermitarbeiter erfolgreich auf dem Weg zu einem neuen Arbeitsplatz oder bei ihrem Veränderungsprozess zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

Alexander, Boris / Kreutzer, Martin (2014): Verhalten und Verhaltensmuster. In: Ryba, Alica / Pauw, Daniel / Ginati, David / Rietmann, Stephan (Hrsg.): Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Experten. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, S. 297-307

Antonovsky, A (1993): Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In: Franke, A / Broda, M (Hrsg.): Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept, Tübingen: dgvt-Verlag, S. 3-14

Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Bargh, John A. / Lee-Chai, Annette / Barndollar, Kimberly / Gollwitzer, Peter M. / Trötschel, Roman (2001): The automated will: Nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. In: Journal of Personality and Social Psychology, Volume 81, No 6, S. 1014-1027

Baumann, Nicola / Kuhl, Julius / Kazén, Miguel (2005): Left-Hemispheric Activation and Self-infiltration: Testing a Neuropsychological Model of Internalization. In: Motivation and Emotion, Volume 29, Issue 3, S. 135-163

Bennecke, J (2012) Fair kündigen. Psychologische Auswirkungen des Trennungsmanagements. Diplomarbeit. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Berg, Charles / Milmeister, Marianne (2007): Im Dialog mit den Daten das eigene Erzählen der Geschichte finden. Über die Kodierverfahren der Grounded Theory Methodologie. In: Historical Social Research. Issue 19. Internet: <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/28826> (Abruf: 16.07.2016).

best:management e.U. (2016): Lexikon online. Online Enzyklopädie für Psychologie und Pädagogik. Internet: <http://lexikon.stangl.eu/5860/afferent>. (Abruf 01.08.2016)

Blech, Christine / Funke, Joachim (2010): You cannot have your cake and eat it, too: How induced goal conflicts affect complex problem solving. In The Open Psychology Journal, Volume 3, S. 42-53

Bohne, Michael (2010): Klopfen mit PEP: Prozessorientierte Energetische Psychologie in Therapie und Coaching. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Bongers, Karin C. A. / Dijksterhuis, Ap / Spears, Russel (2009): Self-esteem regulation after success and failure to attain unconsciously activated goals. In: Journal of Experimental Social Psychology, Volume 45, Issue 3, S. 468-477

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Bruggmann, Nicole (2003): Persönliche Ziele. Ihre Funktion im psychischen System und ihre Rolle beim Einleiten von Veränderungsprozessen. Empirische Lizentiatsarbeit. Pädagogisches Institut der Universität Zürich Fachbereich Pädagogische Psychologie I. Zürich

Brunstein, Joachim C. / Maier, Günter W. (2002): Das Streben nach persönlichen Zielen emotionales Wohlbefinden und proaktive Entwicklung über die Lebensspanne. In:

Bucci, Wilma (2001): Pathways of Emotional Communication. In: Psychoanalytic Inquiry, Volume 21, Issue 1, S. 40-70

Bucci, Wilma (2002): The Referential Process, Consciousness, and the Sense of Self. In: Psychoanalytic Inquiry, Volume 22, Issue 5, S. 766-793

Bütler, Hanni (2007): Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.... Die Arbeit mit Bildern in der Laufbahnberatung. Masterthesis zur Erlangung des MAS in systemisch-lösungsorientierter Kurzzeitberatung und –therapie. Fachhochschule Nordwestschweiz: Hochschule für Soziale Arbeit

Bundesagentur für Arbeit (2011): Geschäftsanweisungen Transferleistungen (§§ 216a und 216b SGB III). Stand: Juni 2011

Bundesverband des Beschäftigtentransfer (2016): Im Internet: <http://www.bvtb.de/UEber-uns.6.0.html>

Damasio, Antonio R. (2003): Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. 4. Auflage. München: List Verlag

Damasio, Antonio R. (2010): Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. 6. Auflage. Berlin: List Taschenbuch Verlag

Dargel, Anja (2006): Zielbindung und Zielplanung: Entwicklung und Überprüfung eines Interventionsprogramms zur Steigerung der Zieleffektivität. Dissertation. Justus-Liebig-Universität, Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaft. Gießen

Deci, Edward L. / Ryan, Richard M. (2008): Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. In: Canadian Psychology, Volume 49, Issue 3, S. 182-185

Deci, Edward L. / Ryan, Richard M. (2000): The „What“ and „Why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. In: Psychological Inquiry, Volume 11 Issue 4, S. 227-268

Emmons, Robert A. (1992): Abstract versus concrete goals: Personal striving level, physical illness, and psycho-logical well-being. In: Journal of Personality and Social Psychology, Volume 62, No 2, S. 292-300

Ertelt, Bernd-Joachim / Schulz, William E. (2015): Handbuch Beratungskompetenz. Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf. 3., unveränderte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Faude-Koivisto, Tanya, / Gollwitzer, Peter M. (2009): Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 207-225

Filipp, Sigrun-Heide / Aymanns, Peter (2009): Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag

Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Auflage. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Flick, Uwe / Kardorff, Ernst v. / Steinke, Ines (2000): Was ist die qualitative Forschung? Eine Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe / Kardorff, Ernst v. / Steinke, Ines: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Verlag, S. 13 – 29

Förster, Jens / Libermann, Nira (2009): Goal Gradients. Challenges to a Basic Principle of Motivation. In: Forgas, Joseph P. / Baumeister, Roy F. / Tice, Dianne M. (Hrsg.): Psychology of self-regulation. Cognitive, Affective, and Motivational Processes. New York, London: Psychology Press, S. 147-162

Fogel, Alan (2013). Selbstwahrnehmung und Embodiment in der Körperpsychotherapie. Vom Körpergefühl zur Kognition. Stuttgart: Schattauer Verlag

Gollwitzer, Peter M. (1991): Abwägen und Planen. Göttingen; Toronto; Zürich: Hogrefe-Verlag

Gollwitzer, Peter M. (1996). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In Kuhl, Julius / Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Band 4. Motivation, Volition und Handlung. Motivation und Emotion. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag, S. 531-582

Gollwitzer, Peter M. (1987): Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität. Unstillbare Zielintentionen. In: Heckhausen, Heinz./ Gollwitzer, Peter M. / Weinert, Franz E. (Hrsg.): Jenseits des Rubikons: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin; Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo: Springer-Verlag, S. 176-190

Gollwitzer, Peter M. / Oettingen, Gabriele (2012): Goal Pursuit. In: Ryan, Richard M. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Human Motivation. New York: Oxford University Press, S. 208-231

Grawe, Klaus (1998): Psychologische Psychotherapie. Göttingen: Hogrefe-Verlag

Hebb, Donald (1949): The Organisation of Behavior. An Neuropsychological Theory. New York: Wiley & Sons Incorporation

Heckhausen, Heinz (1987): Intentionengeleitetes Handeln und seine Fehler. In : Heckhausen, Heinz / Gollwitzer Peter M. / Weinert, Franz E. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin; Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo: Springer-Verlag, S. 143-175

Heckhausen, Heinz / Heckhausen Jutta (2006): Motivation und Handeln. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin: Springer Verlag

Hüther, Gerald (2016): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. 12., unveränderte Auflage. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht- Verlag

Job, Veronika / Oertig, Daniela / Brandstätter, Veronika / Allemand, Mathias (2010): Discrepancies between implicit and explicit motivation and unhealthy eating behavior. In: Journal of Personality, Volume 78, Issue 4, S. 1209-1238

Joelle, Jay (2011): Make Your Smart Goals Wise Goals. In: Supervision, Volume 72, Issue 11, S. 12-13

Kallmeyer, Werner / Schütz, Fritz (1976): Konversationsanalyse. In: Studium Linguistik 1, S. 1-28

Kazén, Miguel / Kuhl, Julius (2011): Directional discrepancy between implicit and explicit power motives is related to well-being among managers. In: Motivation and Emotion, Volume 35, Issue 3, S. 317-327

Kieselbach, Thomas (2001): Sozialer Konvoi und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Perspektiven eines nachhaltigen Umgangs mit beruflichen Transitionen, in: Zempel, Jeanette / Bacher, Johann / Moser, Klaus (Hrsg.): Erwerbslosigkeit. Ursachen, Auswirkungen und Interventionen. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kleinbeck, Uwe / Kleinbeck, Trudi (2009): Arbeitsmotivation: Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb: Pabst Science Publishers

Koole, Sander L. / McCullough, Michael E. / Kuhl, Julius / Roelofsma, Peter H. M. P. (2010): Why Religion's Burdens Are Light: From Religiosity to Implicit Self-Regulation. In: Journal of Personality and Social Psychology, Review 14, S. 95-107

Koole, Sander L. / Jostmann, Nils B. (2004): Getting a Grip on Your Feelings: Effects of Action Orientation and External Demands on Intuitive Affect Regulation. In: Journal of Personality and Social Psychology, Volume 87, No. 6, S. 974-990.

Koukkou, Martha / Lehmann, Dietrich (1998): Die Pathogenese der Neurose und den Wirkungsweg der psychoanalytischen Behandlung aus der Sicht des „Zustandswechsel-Modells“ der Hirnfunktion. In: Leuzinger-Bohleber, Marianne / Mertens, Wolfgang /

Koukkou, Martha (Hrsg.): Erinnerungen von Wirklichkeiten. Psychoanalyse und Neurowissenschaften im Dialog. Band 2. Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse, S. 162-195

Krause, Frank / Storch, Maja (2006): Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. In: Psychologie in Österreich, Volume 26, Nr. 1, S. 32-43

Krause, Frank / Storch, Maja (2011): Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. ZRM Bildkartei. Bern: Huber Verlag

Kruglansky, Ari W. / Kopetz, Catalina (2009): The Role of Goal Systems in Self-Regulation. In: Morsella, Ezequiel / Bargh, John A. / Gollwitzer, Peter M. (Hrsg.): Oxford Handbook of Human Action. New York: Oxford University Press, S. 350-367

Kuhl, Julius (2001): Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe-Verlag

Kuhl, Julius (2002): Entfremdung als Krankheitsursache: Von der Funktionsanalyse zum Langzeiterfolg prozessdiagnostisch unterstützter Interventionen. Unveröffentlichtes Manuskript der Universität Osnabrück

Kuhl, Julius (2004): Eine neue Persönlichkeitstheorie. Unveröffentlichtes Manuskript der Universität Osnabrück

Kuhl, Julius (2010): Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie: Motivation, Emotion und Selbststeuerung. Göttingen: Hogrefe-Verlag

Kuhl, Julius / Kaschel, Reiner (2004): Entfremdung als Krankheitsursache. Selbstregulation von Affekten und integrative Kompetenz. In: Psychologische Rundschau, Volume 55 Issue 2, S. 61-71

- Kuhl, Julius / Kazén, Miguel (1999): Volitional facilitation of difficult intentions: Joint activation of intention memory and positive affect removes Stroop interferences. In: *Journal of Experimental Psychology*, Volume 128, No 3, S. 382-399
- Kuhl, Julius / Koole, Sander L. (2005): Wie gesund sind Ziele? Intrinsische Motivation, Affektregulation und das Selbst. In: Vollmeyer, Regina / Brunstein, Joachim C. (Hrsg.): *Motivationspsychologie und ihre Anwendung*. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag
- Kuckartz, Udo / Dresing, Thorsten / Rädiker, Stefan / Stefer, Claus (2008): *Qualitative Evaluation*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Latham, Garry P. / Locke, Edwin A. (2007): New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. In: *European Psychologist*, Volume 12, Issue 4, S. 290-300
- Locke, Edwin A. / Latham, Garry P. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 Year Odyssey. In: *American Psychologist*, Volume 57, No 9, S. 705-717
- Lazarus, Richard S. (1991): *Emotion and adaption*. New York: Oxford University Press
- LeDoux, Joseph (2010): *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Martens, Jens-Uwe / Kuhl, Julius (2013): *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse -Grundlagen und Techniken*. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Mayring, Philipp / Gläser-Zikuda, Michaela (2008): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag
- McClelland, David C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge: University Press
- McLeod, Les (2012): Making SMART goals smarter. In: *Physican Executive*, Volume 38, Issue 3, S. 68-70, 72
- Migge, Björn (2016): *Klopf-Akupressur - Klopf-Coaching*. Internet: http://www.drmigge.de/klopfen-embodimind-energetisches-coaching_26.html (Abruf 01.08.2016)
- Moser, Johannes (1993): Jeder, der will, kann arbeiten. Die kulturelle Bedeutung von Arbeit und Arbeitslosigkeit. In: Ardelt, Rudolf G. / Konrad, Helmut (Hrsg.): *Materialien zur Arbeiterbewegung*; Nr. 65. Wien, Zürich: Europa-Verlag
- Muraven, Marc (2012): Ego depletion: Theory and evidence. In: Ryan, Richard M. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Human Motivation*. New York: Oxford University Press, S. 479-405

- Mutzeck, Wolfgang (2002): Kooperative Beratung, Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag, 4. Überarbeitete. u. erweiterte Auflage. Weinheim u. Basel: Beltz Verlag
- Nerdinger, Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- Oettingen, Gabriele (1997): Psychologie des Zukunftsdenken. Erwartungen und Fantasien. Göttingen: Hogrefe-Verlag
- Oettingen, Gabriele / Gollwitzer, Peter M. (2002): Theorien der modernen Zielpychologie. In: Frey, Dieter (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Band. 3. Bern: Huber Verlag, S. 51-74
- Piaget, Jean (1976): Die Äquilibration der kognitiven Strukturen. Stuttgart: Klett Verlag
- Pinsdorf, Kathrin Elisabeth (2013): How Striving for Your Goals Benefits Others: Directional Motive Inkongruence Predicts Organizational Citizenship Behavior as Explained by Self-Determined Motivation. Research Master's Psychology Thesis, University of Amsterdam
- Ratey, John J. (2001): Das menschliche Gehirn. Eine Gebrauchsanweisung. Düsseldorf: Walter Verlag
- Reinders, Heinz (2005): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden. München: Oldenbourg Verlag
- Rohe, Miriam Sophia (2015): Can motto goals outperform performance and learning goals? Influence of goal setting on performance, intrinsic motivation, processing style, and affect in a complex problem solving task. Masterarbeit. Universität Heidelberg. Lehrstuhl für Allgemeine und Theoretische Psychologie
- Roth, Gerhard (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag
- Roth, Gerhard (2003): Aus Sicht des Gehirns. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag
- Roth, Gerhard (2011): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. 6. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Rotter, Julian B. (1954): Social learning and clinical psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Sander, Klaus (1999): Personenzentrierte Beratung. Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag
- Scheffer, David / Kuhl, Julius (2006): Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken. Göttingen: Hogrefe-Verlag
- Schmidt, Ute / Funke, Joachim (2013): Kreativität und Problemlösen. In Stephan, Achim/ Walter, Sven (Hrsg.): Handbuch Kognitionswissenschaft. Stuttgart, Weimar: J. B. Metzler-Verlag, S. 335-343
- Schrader, Einhard / Küntzel, Ulrich (1995): Kündigungsgespräche. Über den menschlichen Umgang mit persönlichen Katastrophen. Hamburg: Windmühle Verlag

Schüler, Julia / Brandstätter, Veronika (2010): Zielbildung und Zielbindung. In: Kleinbeck Uwe / Schmidt, Klaus-Helmut (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschafts-Organisations- und Arbeitspsychologie. Band 1. Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe-Verlag, S. 39-88

Shalev, Idit / Bargh, John A. (2011): Use of Priming-Based Intervention to Facilitate Psychological Health. In: Perspectives on psychological Science, Issue 6; No. 5, S. 488-492

Sozialgesetzbuch Drittes Buch (SGB III) in der Fassung vom 24.März 1997. In: Arbeitsgesetze (ArbG). 83., neu bearbeitete Auflage. Stand 1. Juli 2013, S. 277-339

Steinke, Ines (1999): Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-emprischer Sozialforschung. Weinheim: Juventa Verlag

Stief, Mahena (2001): Selbstwirksamkeitserwartungen, Ziele und Berufserfolg: Eine Längsschnittstudie. Aachen: Shaker Verlag

Storch, Maja (2002): Die Bedeutung neurowissenschaftlicher Forschung für die psychotherapeutische Praxis. In: Psychotherapie. 7. Jahrgang, Band 7, Heft 2, S. 281-294

Storch, Maja (2008a): Das Geheimnis kluger Entscheidungen. 3. Auflage. München. Wilhelm Goldmann Verlag

Storch, Maja (2008b): Rauchpause. Wie das Unbewusste dabei hilft, das Rauchen zu vergessen. Bern: Hans Huber Verlag

Storch, Maja (2011): Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 183-205

Storch, Maja / Faude-Koivisto, Tanya (2014): Ressourcen aktivieren mit Mottozielen. In: In: Ryba, Alica / Pauw, Daniel / Ginati, David / Rietmann, Stephan (Hrsg.): Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Experten. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, S. 334-347

Storch, Maja / Gaab, Jens / Küttel, Yvonne / Stüssi, Ann-Christin / Fend, Helmut (2007): Psychoneuroendocrine effects of resource-activating stress management training. In: Health Psychology, Volume 26, No 4, S. 456-463.

Storch, Maja / Keller, Ferdinand / Weber, Julia / Spindler, Anja / Milos, Gabriella (2011): Psychoeducation in Affect Regulation for Patients with Eating Disorders: A Randomized Controlled Feasibility Study. In: American Journal of Psychotherapy, Volume 65, No 1, 81-93

Storch, Maja / Krause, Frank (2010): Selbstmanagement-ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Hans Huber Verlag

Storch, Maja / Küttel, Yvonne / Stüssi, Ann-Christin (2005): Gut geschützt gegen Stress. Selbstmanagement mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM. In: Lehren und Lernen, Heft 8/9, S. 28-38

Storch, Maja / Kuhl, Julius (2012): Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste. Bern: Huber Verlag

Strehlau, Alexandra / Kuhl, Julius (2014): Der innere Dialog. Selbststeuerungskompetenz des Coachs. In: Ryba, Alica / Pauw, Daniel / Ginati, David / Rietmann, Stephan (Hrsg.): Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Experten. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, S. 70-84

Tomas, Jens / Schmidt-Tanger Martina (2004): Milton! Handbuch. Hypnotische Sprachmuster: Grundlagen, Einsatz Beispiele. Paderborn: Junfermann Verlag

Weber, Julia (2013): „Turning Duty into Joy!“ Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades des Fachbereichs Humanwissenschaften der Universität Osnabrück Lehrinheit Psychologie

Zabelina, Darya L. / Robinson, Michael D. / Anicha, Cali L. (2007): The psychological tradeoffs of selfcontrol: A multi-method investigation. In: Personality and Individual Differences, Volume 43, Issue 3, S. 463-473

Arbeitsblatt 18

Anhang 3 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Befragte _____
Datum: _____
Uhrzeit: _____

Vorbemerkungen:

- o Begrüßung
- o für Teilnahme danken
- o Thema der Befragung: Das ZRM (in der Transferberatung)
- o Ziel: Erkenntnisgewinn
- o Ablauf des Interviews:
- o allgemeine Fragen
- o spezielle Fragen

Hinweise zur Vorgehensweise:

- o kein richtig/falsch
- o ermuntern zu Lob/Kritik
- o laut Denken, auch scheinbar Unwichtiges
- o Pausen anbieten,
- o evtl. Fragen beantworten

achten auf:

- o offene Fragen
- o nachfragen, „naive“ Fragen
- o keine Suggestivfragen
- o keine Warum-Fragen (Befragte soll sich nicht rechtfertigen)
- o keine Widersprüche aufzeigen

Nachbemerkung:

Bedanken für das Gespräch
Kontaktdaten anbieten

----- Start Interview, Aufzeichnung starten -----

allgemeine Fragen:

- o Welches Bild haben Sie sich ausgesucht? Beschreiben Sie doch mal!
- o Wie lautet Ihr Motto-Ziel?
- o Welche Erinnerungshilfen haben Sie erarbeitet?

Interviewleitfaden

Fragen Interview:

Was hat sie denn veranlasst, am Workshop teilzunehmen!

Problembeschreibung- woran festgestellt? Bedeutung? Können Sie mir dazu noch etwas mehr
 Hoffnung – Wünsche – Erwartungen an den WS? erzählen?
 Mögliche Vorbehalte? Wie war das so mit.....?
 Vorherige Maßnahmen?

Bitte beschreiben Sie doch mal, wie Sie vorgegangen sind, um Ihr Ziel zu erreichen!

(Ich habe hierfür, sozusagen als Erinnerungshilfe, wie im ZRM, ein paar Karten vorbereitet, die Sie gerne zur Unterstützung nutzen dürfen. Sie dürfen die Karten dabei auch in die Hand nehmen, wenn sie wollen.)

Bild	Motto -Satz	Körper- empfinden	Erinneru ngshilfen	Körper- bewegung	eigene Ressourcen	Wenn-Dann- Pläne	Übungen
------	----------------	----------------------	-----------------------	---------------------	----------------------	---------------------	---------

Was genau? Was genau meinen Sie damit?
 etwas ganz anders? Können Sie das etwas näher beschreiben?
 Was ist Ihnen schwer gefallen? Oder immer noch?
 Wo hätten Sie noch Unterstützung gebraucht?
 Wie hätte die aussehen sollen?

Inwieweit würden Sie das ZRM nach Ihren Erfahrungen als ein geeignetes Instrument in der Transferberatung ansehen?

Gewinn? Mehrwert? Inwiefern?
 Unterschiede zur normalen Transferberatung? Inwieweit?
 auch für Einzelberatung? –Gesamt
 oder was auf jeden Fall?
 Verbindung mit weiteren Methoden sinnvoll?

Möchten Sie noch etwas hinzufügen, etwas das bis jetzt noch nicht gesagt wurde?

Dann vervollständigen Sie doch bitte noch den Motto-Satz: Die Arbeit mit dem ZRM in der Transferberatung bedeutet für mich:

Forschungsprojekt: Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) in der Transferberatung

Informationsblatt

Sehr geehrte Damen und Herren,

die PEAG Transfer GmbH lädt Sie ein, im Rahmen einer Bachelorarbeit zum Thema Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) an einer Untersuchung teilzunehmen. Diese Untersuchung soll Kenntnisse darüber gewinnen, inwieweit Sie dieses Instrument bei der Umsetzung Ihrer Ziele unterstützt und ob es ein geeignetes Instrument in der Transferberatung darstellt.

Ihr Interview wird vollkommen anonym und datenschutzkonform behandelt. Daher erfragen wir weder Ihren Namen, den Namen Ihrer Firma, bei der Sie beschäftigt waren noch andere Daten, die Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen.

Wir sichern Ihnen daher folgendes Verfahren zu:

- Wir nehmen Ihr Gespräch auf Band auf. Das Band wird angetippt und anschließend gelöscht. Wir gehen sorgfältig mit dem Erzählten um. Gerne händigen wir Ihnen die Abschrift aus.
- Wir anonymisieren Ihre Daten.
- Die Abschrift ist nur Bestandteil der Bachelorarbeit und wird ansonsten nicht veröffentlicht. In Veröffentlichungen gehen ggf. aber einzelne Zitate ein, ohne dass erkennbar ist, von welcher Person sie stammen.
- Aus einer Nichtteilnahme am Interview entstehen Ihnen keine Nachteile. Sie können Antworten bei einzelnen Fragen verweigern.
- Auch die Einwilligung zum Interview ist freiwillig und kann jederzeit von Ihnen widerrufen werden.

Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns schon jetzt bei Ihnen

- und würden uns freuen, wenn wir mit Ihrer Hilfe und über die wissenschaftliche Arbeit Transfermitarbeiter zukünftig erfolgreicher und individueller unterstützen können.

Sollten Sie noch Fragen haben, wenden Sie sich gerne an uns. Gerne teilen wir Ihnen auch die Ergebnisse der Studie mit.

-Einwilligungserklärung-

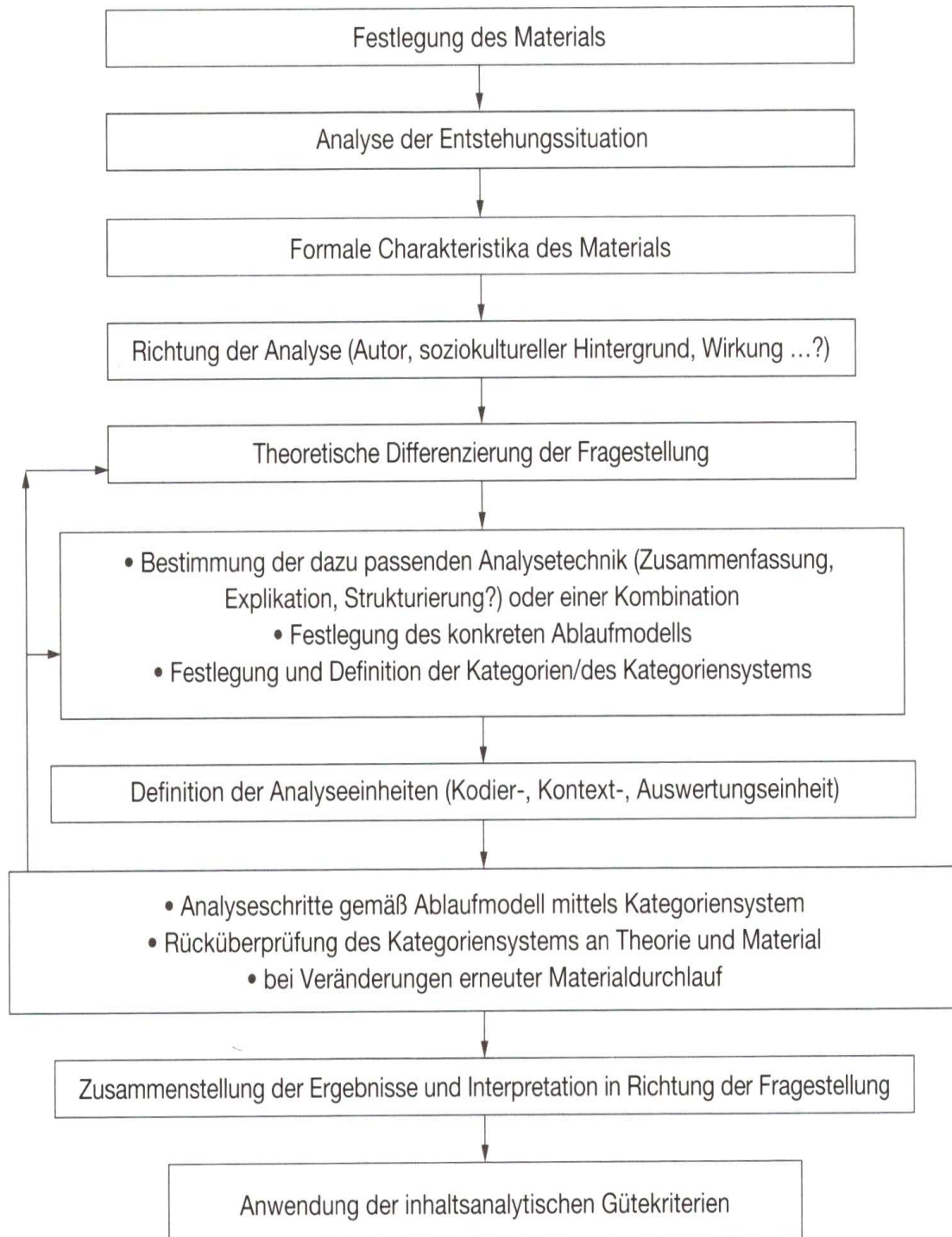
Ich bin über das Vorgehen bei der Auswertung der persönlichen Interviews mit einem Handzettel informiert worden (Anonymisierung, Löschung der Daten usw.).

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze, die aus dem Zusammenhang genommen werden und damit nicht mit der Person in Verbindung gebracht werden können, als Material für wissenschaftliche Zwecke und die Weiterentwicklung der Forschung genutzt werden können.

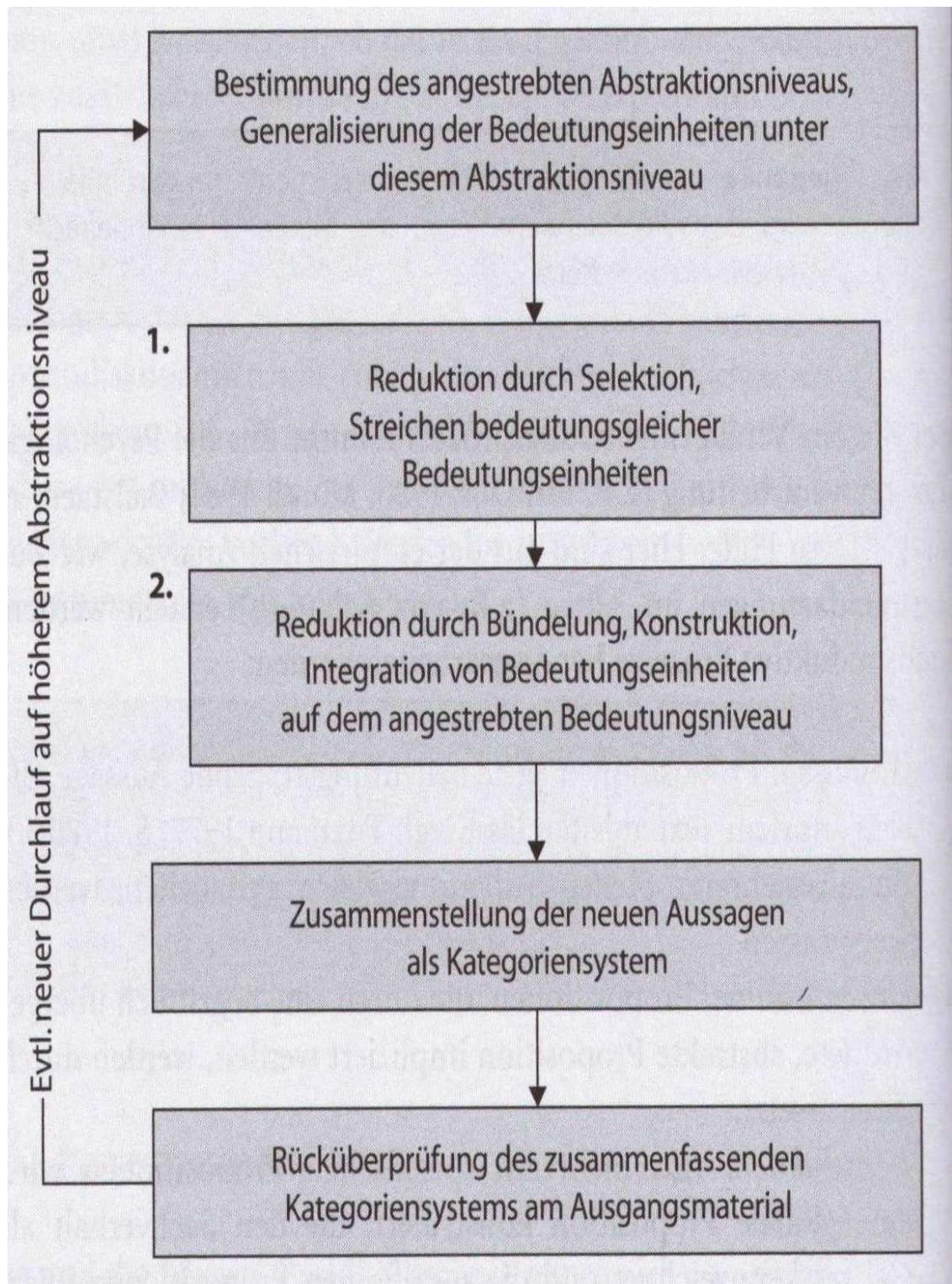
Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass es auf Band aufgenommen, abgetippt, anonymisiert und ausgewertet wird.

Ort, Datum.....

Unterschrift.....

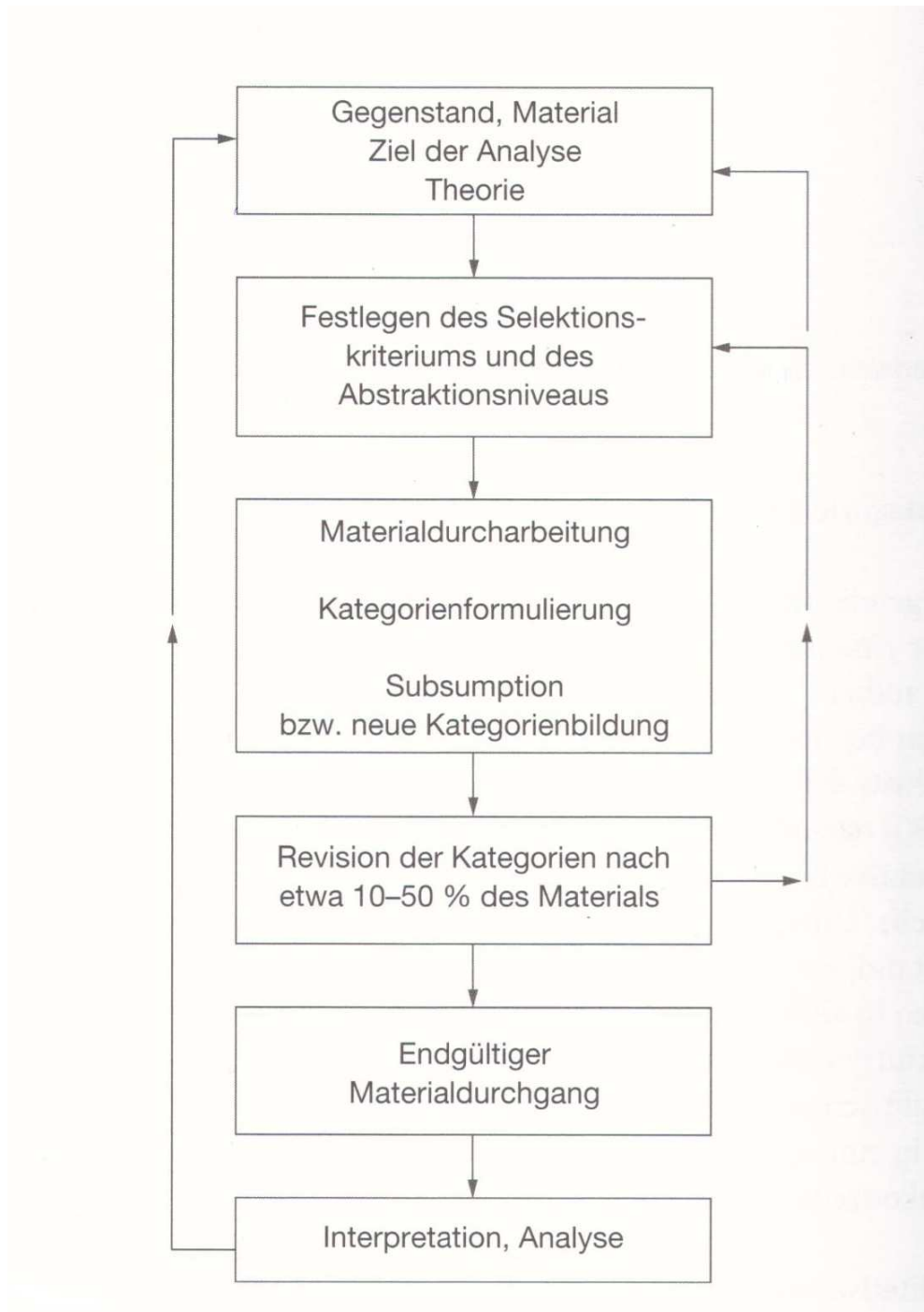
allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell

Quelle: Mayring 2015, S. 62)

Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse

Quelle: Mayring 2002, S. 96

Prozessmodell induktiver Kategoriebildung



Quelle: Mayring 2015, S. 86

Anhang 5

Kategorien

Kategorie

Motiv	Erinnerungshilfe	Ressource	andere Methoden	Eignung	Einzel/Workshop	Erleben
emotionale Instabilität weinen Aufbau von Selbstsicherheit II Berufliche Veränderung Umschulung Stress/Bewältigung der Angst II Bewerbungssituation II körperliche Symptome II Angst vor der Arbeitsagentur Handlungsfähig werden III Alternativen finden wieder Autofahren Neugierde III Orientierungslosigke it zur Motivation zur Inspiration Mut schöpfen II Klarheit verschaffen II Rat der Beraterin angenommen II	Bild VI Motto-Satz III Tasche II Musik Phantasiereise als roter Faden zusätzlich Stein im Portemonnaie Rinde Körperbewegung Körperhaltung tiefes Durchatmen II Hände schütteln	Eigene Ressourcen Verstand V Selbstberuhigung V Selbstkontrolle Auseinandersetzung mit mir III positive Gedanken auf Körper zu achten Zeit Fremdresource Beraterin V über Zuspruch und Motivation neue Netzwerke bestehende Netzwerke II Anerkennung durch andere II Hilfe Erfolg II Partner Arzt ABC-Situationen Wenn-Dann-Pläne III Schritt für Schritt Etappenzielen II Stoppschild II Üben II Seizen von gute Vorbereitung	Austausch mit Anderen II Klopftechnik III begonnen auf Kleinigkeiten zu achten Kleinigkeiten, die mich positiver stimmen den Moment bewusster zu gestalten Abwechslung in den Tag bringen Yoga Fitnessstudio geistig-religiöse Orientierung Gesamtprozess IIII vorherige Maßnahmen mit Partner gesprochen Beruhigungstropfen mit Arzt gesprochen	ja aus eigener Erfahrung III durch positive Erfahrung anderer eigenes Ziel erreicht Stärkung Selbst- bewusstsein um Ängste zu beseitigen, Selbsterfahrung IIII relativ realitätsnah Spaß Hilfe II motivierend II Gedankenaustausch Perspektiven aufzeigen Selbsterfahrung mit Einschränkung sprachliche Anpassung Männer II man muss Vertrauen zum Berater haben man muss sich darauf einlassen IIII Therapielastigkeit kann auf die Nerven gehen Aufklärung muss erfolgen Weiterempfehlung II	Nachteile Workshop man steht im Mittelpunkt man kann nicht alles erzählen II Vorteile Workshop Austausch III Fremdhilfe nutzen II Feedback von anderen zu merken, dass man nicht alleine Probleme hat II Gruppendynamik Unterstützung Vorteile Einzel Privatsphäre wird geschützt II man kann Emotionen zeigen	Verborgenes wurde hervorgeholt Öffnen eines Raumes, in dem ganz viel hineinfließen kann Druck rausgenommen Bereicherung Selbstsicherheit III Handlungsfähigkeit zurückgewonnen Ich musste wachsen Bedürfnisbefriedigung die Akzeptanz des Problems Wichtig Hilfe Spaß bewusster leben Entspannung/Beruhig ung II Vertrauen Ernst genommen werden Selbsthilfe II Begeisterung

Zusammenfassung Interviews Seite 1

Motiv	T1	T3	T4	T5	T7	T8
	<p>Mut schöpfen Klarheit verschaffen StressAngst Handlungsfähig werden Alternativen finden wieder Autofahren Rat der Beraterin angenommen Neugierde</p>	<p>selbstbewusster werden Berufliche Veränderung Umschulung Stress Bewältigung der Angst körperliche Symptome</p>	<p>Neugierde mangelndes Selbstbewusstsein eher pessimistisch ich schaff das nicht Handlungsfähigkeit eingeschränkt nicht beworben Hoffnung mutiger zu werden</p>	<p>Stress Angst vor Bewerbungssituation vor der Arbeitsagentur Klarheit verschaffen</p>	<p>weil Beraterin es vorgeschlagen hat Antriebslosigkeit Interesse geweckt Orientierungslosigkeit zur Motivation zur Inspiration</p>	<p>Abhandenkommen der Fähigkeiten emotionale Instabilität weinen Druck Ressourcenaufbau</p>
Vor-ge-hens-weise	<p>Erinnerungshilfe Bild Rinde Motto-Satz Körperbewegung tief geatmet Hände geschüttelt eigene Ressourcen Selbstberuhigung Verstand Fremdresource Berater Kolleginnen ABC-Situationen Wenn-Dann-Pläne Stoppschild Üben andere Methode Klopftechnik Gesamtprozess</p>	<p>Erinnerungshilfe Bild ich wollte immer so sein wie das eigene Ressource Körperhaltung Verstand Selbstkontrolle Fremdresource Beraterin über Zuspruch und Motivation Erfolg ABC-Situationen gute Vorbereitung Setzen von Etappenzielen andere Methode Klopftechnik Gesamtprozess</p>	<p>Erinnerungshilfe Bild in der Tasche angeschaut eigene Ressourcen Verstand ich schaffe das Beruhigung Fremdresource Beraterin ABC-Situationen Wenn-Dann-Pläne Stoppschild andere Methode Klopftechnik</p>	<p>Erinnerungshilfe Motto-Satz Bild zusätzlich Stein im Portemonnaie eigene Ressourcen Selbstberuhigung Ressource Körper tiefes Durchatmen Fremdresource Partner Arzt Austausch in der Gruppe andere Methode Yoga Fitnessstudio die Akzeptanz des Problems</p>	<p>Erinnerungshilfe Tasche Musik Bild Phantasiereise als roter Faden eigene Ressourcen Auseinandersetzung mit mir Verstand positive Gedanken Ressource Körper auf ihn zu achten ABC-Situationen Übung Hausaufgaben Setzen von Etappenzielen andere Methode begonnen auf Kleinigkeiten zu achten Kleinigkeiten, die mich positiver</p>	<p>Erinnerungshilfe Bild Motto-Ziel Eigene Ressourcen Verstand Selbstberuhigung Zeit Auseinandersetzung mit mir Fremdresource Anerkennung Hilfe alte und bestehende Netzwerke Ressource Motivation Anerkennung von außen Erfolg andere Methoden Austausch mit Berater geistig-religiöse Orientierung den Moment</p>

Zusammenfassung Interviews Seite 2

Erleben	bewusster leben Handlungsfähigkeit zurückgewonnen Entspannung Vertrauen Ernst genommen werden Selbsthilfegruppe	Ich musste wachsen Hilfe, an sich zu glauben Bedürfnisbefriedigung	Begeisterung Beruhigung Ziel erreicht Selbsthilfe	ich bin nicht allein mit meinem Problem Inspiration Selbsterfahrung Ernst genommen werden Offenheit Aufklärung, theoretischer Zusammenhänge Beeindruckung	wichtig Hilfe Spaß	Verborgenes wurde hervorgeholt Öffnen eines Raumes, in dem ganz viel hineinfließen kann Druck rausgenommen Bereicherung Selbstsicherheit
Eig- nung	Kat ja Ängste vor Arbeitslosigkeit nehmen Perspektiven aufzeigen Mut geben Selbsterfahrung Kat kommt drauf an gruppenabhängig	ja Ziel erreicht Selbstbewusstsein Beispiele anderer	Kat ja empfehlen man lernt viel positive Erfahrung für jeden	Kat ja um in die Tiefe zu gehen um auf die Persönlichkeit des Einzelnen einzugehen um Ängste zu beseitigen, die eine Arbeitsaufnahme verhindern Stärkung Selbstbewusstsein Selbsterfahrung Kat kommt drauf an Männer haben mehr Probleme über Ängste zu reden für jeden der sich darauf einlässt man muss	ja Katrelativ realitätsnah es hat geholfen, ich fand's gut Spaß Hilfe motivierend Gedankenaustausch kommt drauf an abhängig wie jeder zu solchen Dingen steht man muss sich darauf einlassen können wegen Phantasie wegen Therapiebelastigkeit kann auf die Nerven	ja aus eigener Erfahrung durch positive Erfahrung anderer eigenes Ziel erreicht Stärkung der Selbstsicherheit kommt drauf an sprachliche Anpassung Männer wenn Sie den Arbeitsplatzverlust als Chance sehen

Zusammenfassung Interviews Seite 3

Variante	<p>Vorteile Workshop andere haben auch Ängste Unterstützung Austausch</p>	<p>Vorteil Workshop Gruppe war Hilfe, um sich besser zu öffnen Nachteil Workshop man kann nicht alles erzählen Vorteil Einzel Privatsphäre wird geschützt</p>	<p>Vertrauen zum Berater haben</p> <p>Nachteile Workshop man kann nicht alles erzählen Vorteile Workshop Gruppendynamik Austausch</p>	<p>gehen wenn man Vorinformationen erhält Weiterempfehlung Vorteil Workshop Gibt anderen Impuls aber muss freiwillig sein Schweigepflicht wichtig</p>	<p>Nachteil Workshop man kann keine Emotionen zeigen man steht im Mittelpunkt situationsabhängig Vorteil Workshop Fremdhirne nutzen Feedback von anderen</p>
	<p>Vorteile Einzel Kollegen sollen nicht alles wissen</p>	<p>arbeitet noch damit</p>	<p>fällt schwer am Ball zu bleiben immer wieder aufzuraffen Transferberatung sind Fakten ging schon auch um mich wie ne Bewerbung aussieht das hätte man ich anlesen können</p>	<p>Arbeitsplatz als Befreiung</p>	
	<p>Beruhigungstropfen Selbstreflexion</p>	<p>arbeitet noch damit</p>			

Interview 1

Generalisierung	Reduktion	
Kat 1 dieses Positive Kat 2 dieses bewusste Kat 4 auch wieder dieses drum und dran Kat 5 und sie haben ja auch gesagt Kat 6 nicht dieses Ausgeliefertsein 7 dann hab ich immer sonne Angst gekriegt, manchmal war da auch Panik Kat8 keinen Rückzieher mehr machen Kat9 ich war einfach neugierig Kat10 ja Autofahren	Mut schöpfen Klarheit verschaffen StressAngst Handlungsfähig werden nicht ausgeliefert sein Alternativen finden wieder Autofahren Rat der Beraterin angenommen Neugierde	Motiv
Kat1 dass man erst mal Stopp sagt und dass ich die Pause brauchte Kat2 erst ma das Bild Kat3 und die Rinde hab ich immer bei mir gehabt Kat4 Motto-Satz Kat6 da hab ich gedacht, dir kann nix passieren Kat7 und hab mich dem gestellt Kat8 eigentlich das gesamte Kat9 die Klopftechnik Kat10 die Gruppe unterstützt	Erinnerungshilfe Bild Motto-Satz Rinde Körperbewegung tief geatmet Hände geschüttelt eigene Ressourcen Selbstberuhigung Ressource Körper Verstand Fremdresource Berater Kolleginnen Wenn-Dann-Pläne Stoppschild Üben andere Methode der gesamte Prozess klopfen	Vorgehensweise
Kat1 man nimmt jetzt wieder bewusster war Kat2 das Gefühl, das man es selber in der Hand hat, das kam dann später Kat3 dass sich die Spannung löst Kat8 so vom Berater her, das man auch Vertrauen hat Kat9 das man auch weiß wovon man spricht Kat10 das man Ernst genommen wird respektvoll miteinander umgeht Kat11 so quasi wie ne Selbsthilfegruppe	bewusster leben Handlungsfähigkeit zurückgewonnen Entspannung Vertrauen Ernst genommen werden Selbsthilfegruppe	Erleben
Kat1 kommt auf die Gruppe an Kat2 Ängste vor Arbeitslosigkeit nehmen Kat3 das man Alternativen sucht das man wirklich neue Wege geht	Kat ja Ängste vor Arbeitslosigkeit nehmen Perspektiven aufzeigen	Eignung

Interview 1

Kat4 dass, man nicht die Decke über den Kopf zieht Kat4 auf einen zugeschnitten wo alle an sich arbeiten	Mut geben Selbsterfahrung Kat kommt drauf an gruppenabhängig	
Kat1 schon alleine zu wissen, dass jeder Ängste hat Kat2 man ist nicht allein Kat3 dass sich jeder in den anderen hineingversetzen kann	Vorteile Workshop andere haben auch Ängste Unterstützung Austausch	Variante
Kat1 Beruhigungstropfen Kat2 das man Dinge hinterfragt hat	Beruhigungstropfen Selbstreflexion	Vorherige Maßnahme
arbeitete mit den Karten	arbeitet noch mit ZRM Anregung mehr Workshops zu machen	Zusatzinfos

Interview 3

Generalisierung	Reduktion	
Kat Assoziation ich wollte immer so sein, wie das Mädchen	Kat Assoziation ich wollte immer so sein, wie das Mädchen	Bild
Kat Hoffnung mehr Selbstbewusstsein zu erlangen Kat Umschulung Kat Kat Bewältigung der Angst Stress mit körperlichen Symptomen	Kat selbstbewusster werden Kat Berufliche Veränderung Umschulung Kat Stress Bewältigung der Angst körperliche Symptome	Motiv
Kat klopfen Kat das hat mich beruhigt Kat gute Vorbereitung (lesen, an Sprache gearbeitet) Kat Bild anfangs täglich dann mehrmals pro Woche Kat Üben vor dem Spiegel geübt selbstbewusst auszusehen Kat Körper vor dem Spiegel geübt selbstbewusst auszusehen Kat Beraterin weitere Beratungsgespräche zur Klärung sie haben mir geholfen, an mich zu glauben (die Wörter, die ich von Ihnen gehört habe, kamen immer wieder, immer wieder, wie ein Echo) Motivation Kat Gesamt-Prozess das Seminar, das Bild und alles Kat Zwischenziele ECDL Kat Erfolg Kat Verstand und ich kann eigentlich so sein Selbstkontrolle (wenn ich mich vergessen habe, dann) über Beratungsinhalte nachgedacht	andere Methode Klopfttechnik Kat Erinnerungshilfe Bild ich wollte immer so sein wie das Mädchen, (Z 64-65) und ich kann eigentlich so sein (Z66) Kat Ressourcen Fremdressource Beraterin über Zuspruch und Motivation Erfolg eigene Ressource Körper Selbstberuhigung Körperhaltung Verstand Selbstkontrolle ABC-Situationen Üben gute Vorbereitung Setzen von Etappenzielen KatGesamtprozess	Vorgehensweise
Kat Ich musste wachsen Kat Hilfe, an sich zu glauben Kat das brauchte ich	Ich musste wachsen Hilfe, an sich zu glauben Bedürfnisbefriedigung	Erleben
Kat 1: ja Ziel erreicht Selbstbewusstsein Umschulung	ja Ziel erreicht Selbstbewusstsein Beispiele anderer	Eignung

Interview 3

Beispiele anderer		
Kat Gruppe war Hilfe, um sich besser zu öffnen Kat Nachteil Workshop man kann nicht alles erzählen Kat Vorteil Einzel das Private manche Dinge kann man besser im Einzel besprechen	Vorteil Workshop Gruppe war Hilfe, um sich besser zu öffnen Nachteil Workshop man kann nicht alles erzählen Vorteil Einzel Privatsphäre wird geschützt	Variante
-arbeitet immer noch damit		Zusatzinfos

Interview 4

Generalisierung	Reduktion	
<p>Kat erstens war ich sehr neugierig ich kannte das noch nicht</p> <p>Kat ich mir gar nichts zumuten kann also es fehlte mir an Selbstbewusstsein</p> <p>Kat ich sehe sehr viel negativ</p> <p>Kat das hat mich behindert nicht getraut mich zu bewerben</p> <p>Kat Gedanken, ich schaff das nicht</p> <p>Kat Hoffnung mutiger zu werden</p>	<p>Neugierde mangelndes Selbstbewusstsein eher pessimistisch ich schaff das nicht Handlungsfähigkeit eingeschränkt nicht beworben Hoffnung mutiger zu werden</p>	Motiv
<p>Kat Bild immer angeschaut, wenn ich einen Termin hatte Bild in der Tasche angeschaut Kat habe mir gesagt, du schaffst das</p> <p>Kat Beraterin hat an mich geglaubt, Kat das hat mir Mut gemacht, an mich zu glauben, das habe ich nicht gekannt wenn ich nach Haus gekommen bin, dachte ich, Sie könnten ja recht haben</p> <p>Kat wenn ich einen Termin hatte, dann habe ich im Auto geklopft</p> <p>Kat ich setze Stoppschild ein</p>	<p>Erinnerungshilfe Bild in der Tasche angeschaut eigene Ressourcen Verstand ich schaffe das Selbstberuhigung Ressource Körper Fremdresource Beraterin Wenn-Dann-Pläne Stoppschild andere Methode klopfen</p>	Vorgehensweise
<p>Kat Ja, und ich war begeistert davon Kat das hat mich auf jeden Fall beruhigt Kat Ziel erreicht Kat kann man unterwegs machen</p>	<p>Begeisterung Beruhigung Ziel erreicht Selbsthilfe</p>	Erleben
<p>Kat würde es jedem empfehlen Kat da kann man sehr viel draus lernen Kat positive Erfahrung für jeden</p>	<p>Kat ja empfehlen man lernt viel positive Erfahrung für jeden</p>	Eignung
<p>Kat Einzel wichtig Kat ich mache sowas nicht mit mehreren Kat Kollegen sollen nicht alles wissen</p>	<p>Vorteile Einzel Kollegen sollen nicht alles wissen</p>	Variante
<p>mit Beraterin geklopft</p>		Vorherige Maßnahme
<p>Unterschied Transferberatung Kat ist ja auch klopfen</p>		Zusatzinfos

Interview 5

Generalisierung	Reduktion	
Kat in Angst und Stresssituationen Kat in der Gruppe über Probleme sprechen einfach nur darüber sprechen Kat hören wo die Probleme bei anderen sind Kat mehr über sich selbst erfahren Kat dass es klarer wird, wo die Probleme liegen Kat die ganze Bewerbungssituation Kat und die Arbeitsagentur der Berater	Stress Angst vor Bewerbungssituation vor der Arbeitsagentur Klarheit verschaffen	Motiv
Kat Ressource Körper dass, ich tief durchatme Kat Motto-Satz Kat Partner Kat hab Entspannungsmusik gehört Yoga mach ich noch ich gehe ins Fitnessstudio Kat Stein im Portemonnaie Kat dann denk ich in der Ruhe liegt die Kraft ich versuche mich dann einfach daran zu erinnern Kat das man darüber gesprochen hat die Probleme die auch jeder so hat Kat das Problem auszusprechen sich das Problem einzugestehen	Erinnerungshilfe Motto-Satz zusätzlich Stein im Portemonnaie eigene Ressourcen Selbstberuhigung Ressource Körper tiefes Durchatmen Fremdresource Partner Arzt Austausch in der Gruppe andere Methode Yoga Fitnessstudio die Akzeptanz des Problems	Vorgehensweise
Kat ist mir nahe gegangen, wo andere ihre Probleme haben Kat ich fand das schon sehr inspirierend Kat für mich hat es einiges zu Tage gebracht Kat du nimmst unsere Probleme ernst Kat das du so offen geredet hast Kat dass man die Theorie versteht Kat das war beeindruckend	ich bin nicht allein mit meinem Problem Inspiration Selbsterfahrung Ernst genommen werden Offenheit Aufklärung, theoretischer Zusammenhänge Beeindruckung	Erleben
Kat um in die Tiefe zu gehen Kat die Persönlichkeit ist wichtig Kat wenn Ängste vorhanden sind, bekommt man auch keinen Job Kat Frauen sind da ein bisschen offener Kat wieder etwas mehr Mut kriegen Kat Männer haben mehr Probleme über Ängste zu reden Kat für jeden der sich darauf einlässt	ja um in die Tiefe zu gehen um auf die Persönlichkeit des Einzelnen einzugehen um Ängste zu beseitigen, die eine Arbeitsaufnahme verhindern Stärkung Selbstbewusstsein Selbsterfahrung	Eignung

Interview 5

Kat man muss Vertrauen zum Berater haben Kat auch wieder etwas mehr Mut kriegen Kat auch mehr über sich erfahren	kommt drauf an Männer haben mehr Probleme über Ängste zu reden für jeden der sich darauf einlässt man muss Vertrauen zum Berater haben	
Kat1 Nachteile Workshop man muss ja nicht alles von sich preis geben nicht seine intimsten Geschichten Kat2 Vorteile Workshop man entwickelt Gruppendynamik diesen Austausch, dass manche auch solche Probleme haben Kat3 Vorteil Einzel intensiver	Nachteile Workshop man kann nicht alles erzählen Vorteile Workshop Gruppendynamik Austausch	Variante
Vorherige Maßnahme Therapie begonnen Gespräche mit Partner Entspannung und Fitness	Vorherige Maßnahme Therapie begonnen Gespräche mit Partner Entspannung und Fitness	Zusatzinfos
arbeitet noch damit fehlte der weitere Gruppenaustausch	arbeitet noch damit fehlte de weitere Gruppenaustausch	

Interview 7

Generalisierung	Reduktion	
<p>Kat weil du es mir vorgeschlagen hast Kat Problem war, nicht aufrufen können Kat erst erst ein Ziel vor Augen führen Kat das hat sich einfach gut angehört Kat orientierungslos gefühlt Kat Hoffnung, dass ich mich selber motivier Kat Hoffnung, dass was Sinnvolles herauskommt Kat Hoffnung, nicht so eine Personalentwicklungsgeschichte</p>	<p>weil Beraterin es vorgeschlagen hat Antriebslosigkeit Interesse geweckt Orientierungslosigkeit zur Motivation zur Inspiration</p>	Motiv
<p>Kat Erinnerungshilfe Tasche Kat geholfen überhaupt mal darüber nachzudenken Kat was ist das, dass mich motiviert Kat darüber nachzudenken was Körper macht Kat Musik angemacht Kat Kleinigkeiten zu sehen mit den ich mich aufbauen kann Kat Musik auf Handy Kat Bild Kat positive Gedanken Kat Stück für Stück nicht so alles auf einmal Schritt für Schritt Kat die Phantasiereise mein roter Faden Kates Kleinigkeiten, die mich positiver stimmen Kat Hausaufgaben Kat nur alle zwei Tage Stellenanzeigen lesen Kat dass ich Abwechslung in den Tag bringen muss</p>	<p>Erinnerungshilfe Tasche Musik Bild Phantasiereise als roter Faden eigene Ressourcen Auseinandersetzung mit mir Verstand positive Gedanken Ressource Körper auf ihn zu achten ABC-Situationen Wenn-Dann-Pläne Schritt für Schritt Übung Hausaufgaben andere Methode begonnen auf Kleinigkeiten zu achten Kleinigkeiten, die mich positiver stimmen Abwechslung in den Tag bringen</p>	Vorgehensweise
<p>sehr wichtig gewesen in der Zeit Hilfe Spaß</p>	<p>wichtig Hilfe Spaß</p>	Erleben
<p>Kat relativ realitätsnah Kat mir hat es geholfen Kat abhängig wie jeder zu solchen Dingen steht Kat geholfen, halt nicht dazustehen und nicht zu wissen Kat geholfen, halt nicht zu wissen, wie man Ziele formuliert Kat ich fand's gut Kat ich würd's weiterempfehlen Kat man muss sich darauf einlassen</p>	<p>ja Kat relativ realitätsnah es hat geholfen, ich fand's gut Spaß Hilfe motivierend Gedankenaustausch kommt drauf an abhängig wie jeder zu solchen Dingen steht man muss sich darauf einlassen</p>	Eignung

Interview 7

<p>können Kat ne keine Phantasieise Kat wir sind nicht beim Psychiater Kat Spaß Kat Dinge gingen mir auf die Nerven Kat wenn du das vorher mit der Person besprichst Kat Hilfe Kat um Motivation Kat intensive Gedankenaustäusche</p>	<p>können wegen Phantasieise wegen Therapielastigkeit kann auf die Nerven gehen wenn man Vorinformationen erhält Weiterempfehlung</p>	
<p>Kat Workshop wenn man dann auch sagt, das bleibt unter uns freiwillig Kat ja gibt noch mal andren Impuls</p>	<p>Vorteil Workshop Gibt anderen Impuls aber muss freiwillig sein Schweigepflicht wichtig</p>	Variante
<p>fällt schwer am Ball zu bleiben immer wieder aufzuraffen Transferberatung sind Fakten ging schon auch um mich wie ne Bewerbung aussieht das hätte man ich anlesen können</p>	<p>fällt schwer am Ball zu bleiben immer wieder aufzuraffen Transferberatung sind Fakten ging schon auch um mich wie ne Bewerbung aussieht das hätte man sich anlesen können</p>	Zusatzinfos
	Phantasieise als roter Faden	

Interview 8

Generalisierung	Reduzierung	
Kat eine bestimmte Assoziation Kat hohe Bedeutung Dom, der mir sehr hohen Bedeutung Licht und Schatten hat eine hohe Bedeutung	Kat hohe Bedeutung Dom Licht und Schatten	Bild
Kat Abhandenkommen der Fähigkeiten konnte keine Bewerbungen schreiben ich dachte ich kann das ja alles nicht mit dem Rucksack alle Fähigkeiten abgegeben Druck Kat in der Beratung geholt Kat Zugang zu Ressourcen bekommen	Kat Abhandenkommen der Fähigkeiten Kat emotionale Instabilität weinen Druck Kat Ressourcenaufbau	Motiv
Kat Übungen Hausaufgaben	Kat Hausaufgabe Kat	Erarbeitung Stoff
Kat wenn mir der erste Satz nicht einfällt, fange ich mit dem zweiten an Kat Austausch mit Beraterin Kat Arbeiten in öffentlichen Räumen Zugfahrt Kat Bild Kat Zeit den Moment bewusster zu leben und zu gestalten als Bereicherung keine anderen Themen Kat neue Netzwerk Kat bestehende Kontakte auffrischen Kat11 Anerkennung von außen Erfolg Kat Motto-Ziel Kat geistige religiöse spirituelle Orientierung KatSelbstberuhigung Kat Zielformulierung Kat sich mit sich selbst auseinandersetzen Kat doch, doch alles gemacht das gesamte Modell	Kat Erinnerungshilfe Bild Motto-Satz Kat Ressource Zeit neue Netzwerke bestehende Netzwerke Eigene Ressourcen Verstand Selbstberuhigung Kat Auseinandersetzung mit mir Fremdresource Anerkennung Hilfe Ressource Motivation Anerkennung von außen Erfolg Kat andere Methoden Austausch mit Berater geistig-religiöse Orientierung den Moment bewusster gestalten Kat Gesamtprozess	Vorgehensw eise
KatVerborgenes wurde hervorgeholt KatÖffnen eines Raumes, in dem ganz viel hineinfließen kann Kat Druck rausnehmen KatBereicherung Kat Selbstsicherheit	KatVerborgenes wurde hervorgeholt KatÖffnen eines Raumes, in dem ganz viel hineinfließen kann Druck rausnehmen Kat Bereicherung Kat Selbstsicherheit	Erleben
Kat ja super geil (zunächst) wegen der eigenen positiven Erfahrung weil es anderen auch geholfen hat	Kat ja aus eigener Erfahrung durch positive Erfahrung anderer	Eignung

Interview 8

<p>macht selbstbewusst Ziel erreicht Vertrauen in die eigene Person zurückgewonnen gibt Selbstsicherheit Selbstständige Tätigkeit als freie Dozentin</p> <p>Kat: ja mit Einschränkung sprachliche Anpassung Männer nicht, nur die, die den Arbeitsplatzverlust als positive Erschütterung</p>	<p>eigenes Ziel erreicht Stärkung der Selbstsicherheit Kat mit Einschränkung sprachliche Anpassung Männer wenn Sie den Arbeitsplatzverlust als Chance sehen</p>	
<p>Kat Nachteil Workshop kann man keine Emotionen zeigen im Mittelpunkt stehen Kat situationsabhängig Kat Vorteil Workshop Assoziationen in der Gruppe (Bild) Feedback von anderen Kat4: im Einzel selbst teilgenommen</p>	<p>Kat Nachteil Workshop man kann keine Emotionen zeigen man steht im Mittelpunkt Kat situationsabhängig Kat Vorteil Workshop Fremdhirne nutzen Feedback von anderen</p>	Variante
<p>Kat Arbeitsplatzverlust als Befreiung</p>	Arbeitsplatz als Befreiung	Zusatzinfos