

Den Rubikon überschreiten

Was gestern galt, ist heute schon passé – die Globalisierung stellt immer wieder unsere Beweglichkeit und Wandlungsfähigkeit auf die Probe. Doch wie kann es uns gelingen, alte Gewohnheiten durch neues Verhalten zu ersetzen und befreit auf neue Ziele hinarbeiten? Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM liefert einen praxiserprobten und psychologisch fundierten Lösungsansatz. Expertin Elisabeth Gasser erklärt, wie funktioniert.

Text **Elisabeth Gasser, Christian Kaiser**

Der Rubicone ist nur ein kleines, unbedeutendes Flüsschen in der Emilia Romagna. Aber er hat es immerhin geschafft, in eine bekannte Redewendung Eingang zu finden. «Den Rubikon überschreiten» – das heisst, eine Entscheidung treffen, von der es kein Zurück gibt; nichts mehr wird so bleiben wie zuvor. Gaius Iulius Caesar hatte im Jahr 49 v. Chr. ausgerufen «der Würfel ist gefallen» («alea iacta est») und den Rubikon mit seinen Truppen Richtung Rom überschritten – im Bewusstsein, dass das den Bürgerkrieg mit Rom bedeutete.

Vom Abwägen ins Planen kommen
Heute geht es nicht mehr um kriegerische Sachverhalte, wenn vom «Schritt über den Rubikon» gesprochen wird, sondern um den Moment des Entscheids eines Handelnden für eine seiner Handlungsoptionen. Der Rubikon ist überschritten, wenn ein starkes positives Gefühl dem Willen den Weg gebahnt hat; der Mensch ist sich seines Zieles so gewiss, dass er es handelnd umzusetzen beginnt. So hat die Metapher des Rubikons auch in die Motivations- und Handlungspsychologie Eingang gefunden, etwa im Rubikon-Modell

Phase 1 Bedürfnisse	Phase 2 Motive	RUBIKON	Phase 3 Intention	Phase 4 Präaktionale Vorbereitung	Phase 5 Handlung
Thema finden mithilfe des Unbewussten	Motive abwägen, Ziele wählen		Das Ziel handlungswirksam formulieren	Die gewünschte Handlung vorbereiten	Zielrealisierend handeln können
unbewusst	bewusst	Unbewusstes und Bewusstes synchronisiert			

der vier Handlungsphasen von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990): Der Rubikon-Moment markiert den Übergang am Ende der Abwägephase (1) zum Planen (2), Handeln (3) und Bewerten (4).

Die Intention formulieren

Auch das ZRM orientiert sich am Rubikon-Prozess aus der Motivationspsychologie, allerdings in einer auf fünf Phasen erweiterten Form (→ Grafik). Die fünf Stufen entsprechen dabei dem Weg eines (Veränderungs-)Wunsches bis hin zur konkreten Handlung: 1. Bedürfnis, 2. Motiv, 3. Intention, 4. präaktionale Vorbereitung, 5. Handlung. Der Rubikon wird dann überquert, wenn das Thema gefunden ist, die Motive geklärt sind und Unbewusstes und Bewusstes durch die Formulierung eines Haltungsziels in Übereinstimmung (Synchronisation) gebracht werden können: Dieses formulierte Ziel, diese Absicht bildet die Richtschnur für alle weiteren Schritte. Doch wie gelangt man dorthin, wie gelingt es einem, den Rubikon endlich zu überschreiten, sprich von der zweiten in die dritte Phase zu springen?

Bis zur Überschreitung des Rubikons sind vier Schritte nötig:

1. Schritt: Unbewusste Bedürfnisse wahrnehmen aufgrund von Intuition und Selbstwahrnehmung

Die Bilder aus der ZRM-Bildkartei werden ausgelegt: Die Teilnehmenden wählen für sich ein Bild, das bei ihnen eindeutig nur positive Gefühle auslöst: Weite in der Brust, Wärme im Bauch, guten Bodenkontakt (→ somatische Marker) usw. Die ZRM-Trainerin achtet darauf, dass die Auswahl rasch und intuitiv erfolgt, also ohne lange zu überlegen.



Beispiel: Der Musterkursteilnehmer entscheidet sich für das Bild eines von Wellen umwogten Leuchtturms, beleuchtet vom Sonnenlicht.

2. Schritt: Freie Assoziation der Gruppe zum gewählten Bild

Die ZRM-Trainerin bittet die Mitglieder der Gruppe darum, ihre Assoziationen zu dem gewählten Bild frei zu äussern. Die Kursleiterin achtet darauf, dass nur positive, unterstützende Ideen ausgesprochen werden. Ein Gruppenmitglied notiert die Assoziationen, sodass jeder Teilnehmende seinen schriftlichen «Ideenkorb» zu seinem Bild erhält.

Der Musterteilnehmer empfängt den Ideenkorb mit den Äusserungen wie: «Fels in der Brandung», «Stürmen standhalten», «mit den Gezeiten im Flow», «Orientierungspunkt sein», «Licht verbreiten» usw.

Was sind somatische Marker?

Somatische Marker sind Signale aus dem Unbewussten, die uns helfen, mit ihm in Kontakt zu treten. Zwar entzieht sich das Unbewusste unserer bewussten Wahrnehmung, einige Reaktionen des unbewussten Systems lassen sich aber erspüren. Wenn wir etwa einen Entscheid zu fällen haben, wird alles an Sinneseindrücken abgerufen, was im Erfahrungsgedächtnis eines Menschen dazu gespeichert ist: Wir bekommen zur jeweiligen Handlungsoption eine biologische Bewertung in Form eines Körpersignals und/oder eines Gefühls. Für diese Signale hat der amerikanische Hirnforscher Antonio Damasio die Bezeichnung «somatische Marker» eingeführt. Soma ist das griechische Wort für Körper, ein Marker macht etwas bemerkbar.

Das Markierungssystem ist einfach zu entschlüsseln und hilfreich: Wenn ein Szenario mit einer positiven Bewertung verbunden ist, ist das Körpersignal gut, wenn es sich um etwas Negatives handelt, ist das Körpersignal unangenehm. Dieses System arbeitet wie eine Ampel: Es regelt das «Stop» und das «Go», ist also direkt verknüpft mit einem Handlungsvorschlag: annehmen oder vermeiden. Das ZRM nutzt diese Handlungsvorschläge ganz bewusst, um unbewusste und bewusste Motive miteinander in Deckung zu bringen. Neben Verhaltens- oder Mottozielen, Wenn-Dann-Plänen und Priming spielen die somatischen Marker eine zentrale Rolle im Methodenkoffer des ZRM.

3. Schritt: Die Teilnehmenden erweitern ihren Ideenkorb selbst

Die Teilnehmenden ergänzen den von den Gruppenmitgliedern erhaltenen Ideenkorb mit eigenen Assoziationen und Ideen.

Der Musterteilnehmer fügt persönliche Ideen hinzu: «Richtung geben», «im Fluss des Lebens bleiben», «unverrückbares, festes Fundament», «den Überblick behalten / vermitteln».

4. Schritt: Die Teilnehmenden formulieren ihr Verhaltensziel

Indem sie ihre Affekte bilanzieren, also erneut auf ihre positiven somatischen Marker achten (was verursacht in meinem Körper positive Gefühle?), wählen die Teilnehmenden die für sie wichtigsten Begriffe aus («Dessertwörtli»).

Daraus und mit entsprechender Prozessbegleitung erkennen sie ihr Thema und verbinden so unbewusste Bedürfnisse und bewusste Motive. Stichwortartiges und Satzfragmente werden in ein klar formuliertes Handlungsziel überführt. Dieses muss drei Kriterien erfüllen:

- Es umschreibt positiv etwas, das man erreichen will (nicht etwas, das vermieden werden soll).
- Es unterliegt völlig der eigenen Kontrolle; die Teilnehmenden müssen es selber, aus eigener Kraft erreichen können (also ohne äussere Hilfe).
- Das Handlungsziel löst im Teilnehmenden eindeutig beobachtbare, positive Reaktionen aus (ist also mit einem starken somatischen Marker verbunden).

Das Handlungs- oder Mottoziel des Kursteilnehmers lautet: «Ich bin standhaft wie ein Leuchtturm und behalte den Horizont im Blick.»

Was ist ZRM?

Das Zürcher Ressourcen-Modell ZRM ist ein von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität entwickeltes Selbstmanagement-Training. Es beruht auf neuen neurowissenschaftlichen und psychologischen Erkenntnissen über menschliches Lernen und Handeln. Das Training nach ZRM hilft, das eigene Fühlen und Verhalten besser und selbstbestimmter zu steuern, sodass souveränes Tun auch in schwierigen Situationen immer besser gelingt. Als besonders nützlich erweist sich das ZRM-Selbstmanagement-Training bei privaten und beruflichen Fragestellungen, z.B. für angestrebte Verhaltensänderungen oder in Entscheidungsprozessen.

Im Training finden Sie heraus, was Sie wirklich wollen, was Ihnen in Ihrer aktuellen Lebenslage besonders wichtig ist, und entscheiden, wohin Sie Ihre Energie und Aufmerksamkeit lenken wollen. Alle Teilnehmenden lernen die spezifischen Stärken der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Stils im Umgang mit Menschen kennen, entwickeln diese gezielt und bauen sie kreativ aus. Sie erarbeiten sich ihr persönliches Konzept, wie sie ihre eigenen Fähigkeiten und individuellen Begabungen am besten einsetzen können. Die Erweiterung des persönlichen Handlungsrepertoires trägt zu einem gestärkten Selbstbewusstsein bei.

gebahnte neuronale Zielnetz immer wieder aktivieren und so das Ziel im Gedächtnis zu einem Automatismus werden lassen. Unser Beispielteilnehmer könnte sich z. B. einen geprägten Leuchtturm auf den Schreibtisch stellen oder als Anhänger am Schlüsselbund in die Tasche stecken.

Zusätzlich erarbeiten sich die Teilnehmenden ein sogenanntes Embodiment: Das Handlungsziel wird mittels einer Bewegung im Körper eingebettet, «verkörpert». Damit ist die Veränderung ganzheitlich verankert, d.h. auf drei Ebenen in Gang gesetzt: auf der kognitiven Ebene durch das Handlungs-/Mottoziel, auf der emotionalen Ebene durch die Primings und auf der körperlichen Ebene durch das Embodiment.

AUF KURS BLEIBEN

Zürcher Ressourcenmodell ZRM – Einstieg

Das eigene Verhalten besser steuern und in gewünschter Weise handeln

Zürcher Ressourcenmodell ZRM – Aufbau1

Die eigenen Schattenanteile integrieren und in Ressourcen umwandeln

Professionelle Laufbahnplanung in 5 Schritten

Ausgehend von einer Standortbestimmung die weiteren Schritte planen

Anmelden: eb-zuerich.ch/ebnavi/glokalisierung

Wenn-Dann-Vorsätze nehmen den Erfolg vorweg

Ein weiteres wichtiges Werkzeug im Methodenkoffer des ZRM sind die Wenn-Dann-Pläne: «Wenn X passiert, dann werde ich Y tun», ist ihre sprachliche Struktur. Solche Wenn-Dann-Sätze sind Vorsätze, welchen ein kleines Wunderwerk gelingt: Sie verbinden eine Situation, die vom Ziel ablenken kann, im Unterbewussten direkt mit dem ziel führenden Verhalten. So lassen sich allfällige Schwierigkeiten von vornherein vorausschauend abfedern, das konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden. Ein Satz wie: «Wenn ich frischen Überblick gewinnen und festen Boden unter den Füßen spüren will, dann schwimme ich einen Kilometer», ver-

spricht deutlich mehr Erfolgserlebnisse als ein Standardvorsatz wie: «Immer am Mittwoch um acht Uhr schwimme ich einen Kilometer.»

Der neue Horizont winkt hinter dem Rubikon

Solche Wenn-Dann-Pläne sind Bestandteile des Aktionsplans für die Handlungsphase: Es werden konkrete Handlungsziele erarbeitet und Ausführungshandlungen formuliert und geplant. Auch in Bezug auf den Kreis der Freunde, Bekannten und Geschäftspartnerinnen: Wie kann das soziale Netzwerk aktiviert werden, um sich die Unterstützung durch Dritte zu sichern? Wer sich einmal entschieden hat, den Rubikon zu überschreiten, der hat seinem Gehirn bereits den Auftrag erteilt, etwas Neues zu lernen, eine bessere, wohltuendere Rolle einzuüben. Jetzt geht es (nur noch) darum, seinem Hirn im Alltag die Aufgabe zu erleichtern, die geplante Verhaltensänderung auch herbeizuführen. ■



Eva Kläuri

Elisabeth Gassers Palmares ist beeindruckend: Sie ist nicht nur ausgebildete ZRM-Trainerin, sondern u.a. auch qualifizierte Supervisorin BSO, Kunsttherapeutin, Organisationsberaterin und Konfliktmanagerin. Obwohl ihr als Beraterin und Coach mit eigener Praxis diverse andere Methoden zur Verfügung stehen, ist es ihr wichtig, mit dem ZRM (Zürcher Ressourcenmodell) zu arbeiten: «Es hilft, das eigene Fühlen und Verhalten besser zu steuern, zu verändern.» An der EB Zürich leitet sie die ZRM-Grund- und -Aufbaukurse.

VORSCHAU

Weiterbildung – wie weiter?

Wir leben in einer Zeit der Youtubisierung der Weiterbildung. Vom Einbau eines Geschirrspülers über Gitarrengriffe bis hin zur App-Programmierung – Anleitungen zum Erwerb neuer praktischer Fachkenntnisse sind jederzeit und überall online verfügbar. Nicht nur als Kurzvideoinput – das Angebot reicht bis hin zu universitären Lehrgängen (MOOCs). Auf der anderen Seite werden HR-Experten und Arbeitgeber nicht müde zu betonen, dass heute «Soft-Skills» das wichtigste Kapital der Arbeitskräfte sind; Organisations-talent, Verhandlungsgeschick, Kreativität, Kommunikationsfähigkeiten, Innovations- und Improvisationstalent usw. Besonders wichtig: die Fähigkeit, überhaupt Neues zu lernen und sich weiter zu entwickeln. Solche weichen Kompetenzen lassen sich aber schlecht allein vor dem Bildschirm erlernen.

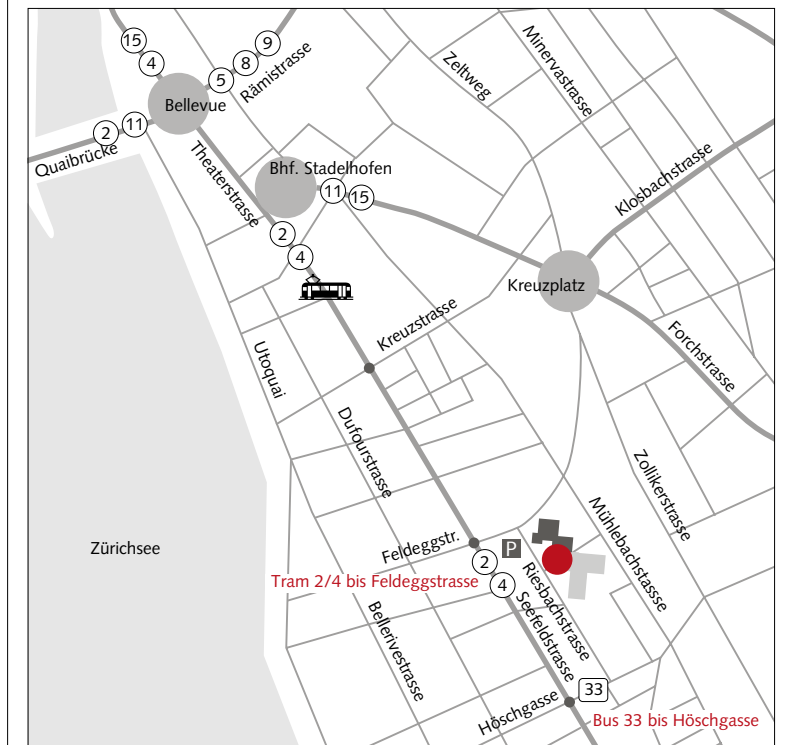


Die Politik ist sich im Grundsatz einig, dass auch die Weiterbildung einen wichtigen Teil zur Qualität des Bildungs- und Wirtschaftsstandortes beiträgt. Doch bei der Frage, ob und wie welche Weiterbildung gefördert werden soll, scheiden sich die Geister.

EB Navi #10 versucht auszuloten, wo die Bedürfnisse und Bedarfslücken rund um Weiterbildung anzusiedeln sind.

EB Zürich Wege zur Weiterbildung

Die EB Zürich ist die grösste Weiterbildungsinstitution der Schweiz, die von der öffentlichen Hand getragen wird.



EB Zürich

Kantonale Berufsschule für Weiterbildung
Bildungszentrum für Erwachsene BiZE
Riesbachstrasse 11
8008 Zürich

So erreichen Sie uns

Tram Nummer 2/4 bis Feldeggstrasse
Bus 33 bis Höschgasse

So kontaktieren Sie uns

lernen@eb-zuerich.ch
Telefon 0842 843 844

So finden Sie uns im Netz

www.eb-zuerich.ch
www.facebook.com/EBZuerich
www.twitter.com/ebzuerich