

Eingang StS:

erfasst in HIS:

| | | | |
|--|--|---|--|
| Beurteilungsblatt zur Bachelor-Thesis gem. § 9 i. V. m. § 17 SPO | | Abgabedatum: <input type="text"/> | |
| Name, Vorname: <input type="text"/> | | Matrikel-Nr.: <input type="text"/> | |
| Agentur für Arbeit: <input type="text"/> | | Gruppe: <input type="text"/> / <input type="text"/> | |
| Regionaldirektion: <input type="text"/> | | AMM <input type="checkbox"/> BBB <input type="checkbox"/> | |
| Praktikum: <input type="text" value="D"/> | | Thesis-Nr.: <input type="text"/> | |
| | | Prüfungs-Nr. <input type="text" value="8901"/> | |
| Thema: <input type="text"/> | | | |
| Erstprüfer/in: <input type="text"/> | | | |
| Zweitprüfer/in: <input type="text"/> | | | |
| Bewertung gem. § 18 Abs. 1 SPO | | | |
| Erstprüfer/in: <input type="checkbox"/> | | Zweitprüfer/in: <input type="checkbox"/> | |
| Note (in Worten): <input type="text"/> | | | |
| numerischer Wert: <input type="text"/> | | | |
| Mannheim/Schwerin, den Unterschrift der Prüferin/des Prüfers | | | |
| Gesamtbewertung der schriftlichen Bachelor-Thesis (Zusammenfassende Bewertung gem. § 18 Abs. 3 SPO) | | | |
| Note (in Worten): <input type="text"/> | | | |
| numerischer Wert: <input type="text"/> | | | |
| Das oben eingetragene Thema und das bei der HdBA registrierte Thema stimmen mit dem Thema der abgegebenen Arbeit wörtlich überein. | | | |
| Mannheim/Schwerin, den Unterschrift der Prüferin/des Prüfers | | | |

Von der/dem Studierenden auszufüllen

Matr.-Nr.:

Name:

Thesis-Nr.:

Aufbau der Arbeit (Themenerfassung, Gliederung):

Inhalt (Vollständigkeit, Ausgewogenheit, Originalität):

Zitate, Quellenbezug (Zahl und Ausgewogenheit der Quellen, Zitatlänge, formale Zitierweise):

Äußere Form (Rechtschreibung, sprachlicher Ausdruck, Einhaltung formaler Vorgaben):

171038

„Motivierung von langzeitarbeitslosen Menschen – Anwendbarkeit und Nutzen des Zürcher Ressourcen Modells in der Integrationsarbeit von Jobcentern“

Bachelor-Thesis

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

| | | |
|-------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| vorgelegt von: | Franziska Hahn | Matrikel-Nr.: 34907 |
| | AA Ludwigshafen | Gruppe: 02/17 |
| Erstprüfer/-in: | Herr Prof. Dr. Matthias Rübner | |
| Zweitprüfer/-in: | Frau Ursula Jäger | |

Mannheim, den 01.Juni 2020

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Umsetzungsmöglichkeiten motivationsfördernder Beratung langzeitarbeitsloser Menschen im Sanktionskontext.

Erörtert wird hierbei die Anwendbarkeit des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) im Jobcenter, bei dem es sich um ein neurowissenschaftlich abgesichertes, in Phasen aufgebautes Training handelt, das Menschen dazu befähigt, unbewusste Bedürfnisse mit bewussten Motiven zu vereinen und durch Motto-Ziele nachhaltige Motivation bei der Zielverfolgung aufzubauen.

Durch Fachliteratur und die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse von fünf Experteninterviews kann der positive Nutzen einer Anwendung des ZRMs im Jobcenter herausgearbeitet werden.

Zentral steht die Notwendigkeit der Verbindung der individuellen Lebens- und Berufsziele, die in der Beratungs- und Vermittlungsarbeit gleichermaßen behandelt werden müssen. Positive Folgen einer Anwendung des ZRMs im Jobcenter sind erhöhte Kundenzufriedenheit durch Beachtung eigener Lebensvorstellungen und dadurch erzeugte Motivation für die Jobsuche. Es ist davon auszugehen, dass es dadurch zu einer Steigerung der Wiedereingliederungsquoten Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt kommt.

Schlagworte

Zürcher Ressourcen Modell – Langzeitarbeitslosigkeit – Beratung im Zwangskontext – Motto-Ziele – Motivation

Dank

Ich danke allen, die an dieser Arbeit mitgewirkt haben, insbesondere Andreas, denn durch Dich durfte ich das ZRM und die Freude an Herausforderungen kennenlernen.

Auch mein herzliches Dankeschön für die Zeit, die wertvollen Beiträge sowie die motivierenden und bestärkenden Worte von Herrn Prof. Göckler, Herrn Dr. Dyllick, Herrn Prof. Kuhl und Frau Dr. Storch.

Danke Mama und Papa, dass Ihr mich immer auf meinem Weg begleitet und mir bedingungslos zur Seite steht. Ich bin dankbar, so eine tolle Familie an meiner Seite zu wissen. Nur dank Eurer Energie kann ich es schaffen, alle meine Ziele zu erreichen, gesund und glücklich zu sein.

Mein lieber Jens, Dir möchte ich danken, dass Du mein größter Unterstützer bist. Du bist so ein liebevoller Mensch und machst mich jeden Tag glücklich.

„Die Entwicklung der Konsumgesellschaft zeigt die Tendenz, den Begriff von Authentizität und Selbstsein zu trivialisieren. Es geht nur noch um die Nachahmung medial verbreiteter Stile, während die Entwicklung substanzieller Lebensziele dahinter zurücktritt und verblasst.“

(Charles Taylor, 2005)

Vorwort

Wer sich schon mal mit der Erfahrung auseinandersetzen musste, dass das Leben unerwartet und aus heiterem Himmel zu Ende gehen kann, wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit nach solch einem Erlebnis etwas mehr mit sich selbst und seinem Körper befassen. Das ist auch gut so, denn es ist der einzige, den wir haben.

Wie mir selbst auch, fällt es vielen Menschen, die ich auf meinem Weg kennenlernen durfte, schwer, die Waage zu finden zwischen den gesellschaftlichen Anforderungen, der gesundheitlichen Leistungsfähigkeit und den eigenen, höchstpersönlichen Lebenszielen und Visionen. Doch ist es richtig, vernünftig und rational durch das Leben zu gehen, in der Hoffnung, dadurch allen möglichen Hindernissen aus dem Weg zu gehen? Oder ist es richtig, einfach mal in sich hinein zu horchen und zu tun, was das Bauchgefühl sagt, zu tun, was sich in dem Moment richtig anfühlt?

„Hast du dir das gut überlegt? Entscheide vernünftig!“ sind nur zwei der vielen Aussagen, mit denen vielen Menschen im Laufe ihres Lebens konfrontiert werden. Es gibt mit Sicherheit ein gutes Gefühl, die Entscheidung über eine Veränderung im eigenen Leben auf der Basis logischer, begründbarer Argumente zu treffen und sich im besten Fall auf der Grundlage des Erfahrungsschatzes wichtiger Leute rechtfertigen zu können. Doch manchmal, trotz aller Vernunft, verbleibt im Bauch dieses kleine, mulmige Gefühl, dieses unscheinbare Grummeln, welches sich allzu leicht ignorieren lässt. Umso wichtiger erscheint es aus meiner Erfahrung, dem Körpergefühl einen größeren Stellenwert einzuräumen, um die eigene physische und psychische Gesundheit zu schützen und den Herausforderungen des Alltags motiviert und kraftvoll entgegenzutreten zu können.

Das ZRM ist ein Konzept, welches auf der Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse nicht nur den Gefühlen und unbewussten Bedürfnissen in der eigenen Zielsetzung und Lebensgestaltung Raum gibt, sondern zudem noch das Verlangen des Verstandes nach einer rationalen Begründung befriedigt.

Mit diesem ressourcenorientierten Ansatz im Kopf, ist es mein persönliches und berufliches Anliegen, Menschen, die sich in einer schweren Lebenssituation befinden, durch meine Beratung und neue Ideen dabei zu unterstützen, den Weg zu sich selbst zu finden, neue Antriebskräfte zu aktivieren und Lebensfreude wiederzuerlangen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis..... | 9 |
| Tabellenverzeichnis..... | 9 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 10 |
| Einleitung | 12 |
| 1 Zur Situation langzeitarbeitsloser Menschen | 15 |
| 1.1 Arbeitsmarkt, Gesundheit, soziale Teilhabe | 15 |
| 1.1.1 Arbeitsmarktsituation langzeitarbeitsloser Menschen | 15 |
| 1.1.2 Gesundheitszustand | 16 |
| 1.1.3 Soziale Teilhabe..... | 17 |
| 1.2 Motivation und Suchbemühungen | 18 |
| 2 Beratung und Motivation im Zwangskontext | 20 |
| 2.1 Beratung unfreiwilliger Klienten | 20 |
| 2.2 Integrationsberatung der Grundsicherungsarbeit des SGB II..... | 22 |
| 3 Motivationspsychologie | 25 |
| 3.1 Was ist Motivation? | 25 |
| 3.2 Motivation und Motive | 26 |
| 3.2.1 Explizite und implizite Motive..... | 26 |
| 3.2.2 Extrinsische und intrinsische Motivation | 27 |
| 3.3 Der Rubikon-Prozess | 28 |
| 3.4 PSI-Theorie..... | 31 |
| 3.4.1 Die sieben Ebenen der Persönlichkeit..... | 32 |
| 3.4.2 Vier kognitive Makrosysteme..... | 33 |
| 3.4.3 Affekte..... | 35 |
| 3.4.4 Modulationsannahmen | 36 |
| 3.4.5 Handlungsorientierung versus Lageorientierung | 37 |
| 3.5 Zielpsychologie | 37 |
| 3.5.1 Zielarbeit und Zielformulierung | 37 |
| 3.5.2 S.M.A.R.T.-Ziele..... | 39 |
| 4 Zürcher Ressourcen Modell | 40 |
| 4.1 ZRM Grundlagen..... | 40 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.2 | Neurowissenschaftliche Grundlagen | 42 |
| 4.3 | Motto-Ziele | 45 |
| 4.4 | Embodiment..... | 47 |
| 4.5 | Priming..... | 49 |
| 4.6 | Wenn-Dann Pläne und Situationstypen-ABC | 50 |
| 4.7 | Rahmenbedingungen und Trainingsablauf..... | 51 |
| 5 | Forschungsmethode..... | 53 |
| 5.1 | Forschungsfrage | 53 |
| 5.2 | Experteninterviews..... | 54 |
| 5.2.1 | Entwicklung und Struktur der Interviewleitfäden | 54 |
| 5.2.2 | Auswahl der Interviewpartner | 55 |
| 5.2.3 | Durchführung | 56 |
| 5.3 | Inhaltsanalyse nach Kuckartz..... | 57 |
| 6 | Ergebnisse | 59 |
| 6.1 | Hauptkategorie: Jobcenter | 59 |
| 6.2 | Hauptkategorie: Kunden..... | 61 |
| 6.3 | Hauptkategorie: Psychologische Grundlagen..... | 61 |
| 6.4 | Hauptkategorie: Beratung | 63 |
| 6.5 | Hauptkategorie: ZRM | 65 |
| 6.6 | Hauptkategorie: Anwendbarkeit und Nutzen | 68 |
| 7 | Diskussion..... | 72 |
| 8 | Fazit | 79 |
| | Literaturverzeichnis | 82 |
| | Anhang..... | 90 |
| A. | Interviewleitfäden | 90 |
| a. | Interviewleitfaden Dr. Thomas Dyllick-Brenzinger | 90 |
| b. | Interviewleitfaden Prof. Dr. Rainer Göckler..... | 92 |
| c. | Interviewleitfaden Prof. Dr. Julius Kuhl | 94 |
| d. | Interviewleitfaden Dipl-Soz-Päd. Andreas Paff | 96 |
| e. | Interviewleitfaden Dr. Maja Storch..... | 98 |
| B. | Interview-Transkripte..... | 100 |
| a. | Transkript Interview Dr. Thomas Dyllick | 100 |
| b. | Transkript Interview Prof. Dr. Rainer Göckler | 114 |
| c. | Transkript Interview Prof. Dr. Julius Kuhl..... | 131 |

| | | |
|----|--|-----|
| d. | Transkript Interview Dipl.-Soz.päd. Andreas Paff | 148 |
| e. | Transkript Interview Dr. Maja Storch | 168 |
| C. | Codierungstabellen | 183 |
| a. | Kategorienübersicht | 183 |
| b. | Kategorie Jobcenter | 185 |
| c. | Kategorie Kunden | 192 |
| d. | Kategorie Psychologische Grundlagen..... | 194 |
| e. | Kategorie Beratung | 203 |
| f. | Kategorie ZRM..... | 214 |
| g. | Kategorie Anwendbarkeit & Nutzen..... | 227 |
| D. | Material ZRM | 246 |
| a. | Trainingsablauf..... | 246 |
| b. | Bildkarten der Bildkartei | 248 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1. Das Rubikon-Modell im ZRM in Anlehnung an Storch und Krause (2017, S.87-104) (eigene Darstellung) | 29 |
| Abbildung 2. Die sieben Ebenen der Persönlichkeit in Anlehnung an Kuhl (eigene Darstellung) | 32 |
| Abbildung 3. Die Multiple Code Theory in Anlehnung an W. Bucci (1997) (eigene Darstellung) | 38 |
| Abbildung 4. Quadranten der Zielformulierung in Anlehnung an Storch & Krause (2017, S. 144 f.) (eigene Darstellung) | 46 |
| Abbildung 5. Beispielhafte Formulierungen von Motto- Zielen (Tschacher & Storch, Vom Embodiment- Konzept zur körperzentrierten Psychotherapie, o. J., S. 18) | 47 |
| Abbildung 6. Die Affektbilanz des ZRM (Storch & Kuhl, 2017, S. 131)..... | 52 |
| Abbildung 7. Sieben Phasen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2012, S.79-97) (eigene Darstellung) | 57 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tabelle 1. Kategorienübersicht | 183 |
| Tabelle 2. Kodierte und paraphrasierte Textstelle zur Kategorie Jobcenter | 185 |
| Tabelle 3. Kodierte und paraphrasierte Textstellen zur Kategorie Kunden..... | 192 |
| Tabelle 4: Kodierte und paraphrasierte Textstellen zur Kategorie Psychologische Grundlagen..... | 194 |
| Tabelle 5: Kodierte und paraphrasierte Textstellen der Transkripte zur Kategorie Beratung..... | 203 |
| Tabelle 6: Kodierte und paraphrasierte Textstellen der Transkripte zur Kategorie ZRM | 214 |
| Tabelle 7. Kodierte und paraphrasierte Textstellen der Transkripte zur Kategorie Anwendbarkeit und Nutzen | 227 |
| Tabelle 8: Trainingsplan des ZRMs nach Storch & Krause, Selbstmanagement -ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM ®)), 2017 | 246 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|---|
| BA | Bundesagentur für Arbeit |
| BWL | Betriebswirtschaftslehre |
| EG | Extensionsgedächtnis |
| EOS | Entwicklungsorientiertes Scanning |
| IAB | Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung |
| IG | Intentionsgedächtnis |
| ISMZ | Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich |
| OES | Objekterkennungssystem |
| OMT | Operanter Motivtest |
| PSI | Persönlichkeits-System-Interaktionen |
| QDA | Qualitative Data Analysis |
| ZRM | Zürcher Ressourcen Modell |

Gender-Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die Sprachform des generischen Maskulinums benutzt. Es wird hiermit darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechterunabhängig verstanden werden soll und andere Geschlechteridentitäten ausdrücklich mit angesprochen werden.

Kunden-/Klientenbegriff

Aufgrund der zahlreichen kritischen Überlegungen bezüglich der Begriffe Kunde und Klient, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden kann, werden diese Begriffe folgend synonym benutzt. Der Kundenbegriff meint insbesondere (langzeit-) arbeitslose Menschen im Kontext der Institution Jobcenter.

Einleitung

Motivation dient als Alltagsbegriff in den vielfältigsten Lebensbereichen. Oft wird Motivation mit energiegeladenen Handlungen, Zielstrebigkeit oder Tatendrang gleichgesetzt. Jedoch kennt jeder Mensch das Gefühl, etwas tun zu wollen oder gar zu müssen, den inneren Schweinehund aber einfach nicht überwinden zu können.

Wann ist jemand bereit, etwas zu tun? Ein Mensch ist bereit, Energie in eine Veränderung zu investieren, wenn es auf irgendeine Weise Sinn für ihn ergibt. Bei der Zielbildung wird sich meist auf die bewussten Absichten der Vernunft und des kognitiven Denkens verlassen. Dabei spielt das Unbewusste dafür eine ebenso wichtige Rolle und wird in der modernen Psychologie nicht mehr weiter der Esoterik zugeordnet. Die Funktion von unbewussten Verarbeitungsprozessen im Gehirn ist mittlerweile gut neurobiologisch untersucht. Erst die Synchronisierung von Vernunft und Gefühlen macht Motivation und Veränderungsbereitschaft möglich.

Der Veränderungsprozess im Kontext der Grundsicherung für Arbeitsuchende des SGB II soll auf die berufliche Zukunft gerichtet werden. Das Postulat *Fordern und Fördern* und das Ziel, individuelle Handlungsfähigkeit zu erzeugen, um Menschen wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren und deren Hilfebedürftigkeit zu beenden, ist ein institutionsgebundenes Konzept, bei dem das Jobcenter nicht herrschaftsfrei agieren darf. Die Grundsicherung bewegt sich zwischen dem Bestreben, eine Dienstleistung anzubieten und dem hoheitlichen Zwang, der durch das SGB II und die Rechtsprechung vorgegeben wird. Zwar lautet der Grundsatz in §1 (1, 2) SGB II, ein Leben in Würde zu ermöglichen und Eigenverantwortung zu stärken, jedoch wird sich dabei stetig am Ziel der Arbeitsaufnahme orientiert (vgl. Göckler, 2009).

Insbesondere von Langzeitarbeitslosigkeit betroffene Menschen sind auf externe Hilfe und ein hohes Maß an Beraterischer Kompetenz angewiesen. Dies gestaltet sich jedoch nicht so einfach, da sie häufig große Schwierigkeiten haben, aktiv zu werden. Die Vision, wieder arbeiten zu gehen und eigenes Geld zu verdienen, erscheint zwar logisch, liegt jedoch für viele in weiter Ferne. Prioritäre Problematiken wie eine unsichere Wohnsituation, finanzielle Engpässe, Suchtproblematiken oder psychische und physische Erkrankungen können zu einer Flut an Herausforderung führen, welche an einer Beschäftigung mit dem Thema der Arbeitsmarktintegration hindern. Langzeitarbeitslosigkeit ist daher kaum aus eigenen Kräften zu bewältigen.

Das Verständnis von Motivation zwischen Jobcenter, Kunden und Arbeitsmarkt weist einen Kontrast auf, welcher stark durch den Zwangskontext der Institution geprägt ist.

Die Beratung des Jobcenters ist durch strikte Vorgaben unter Benutzung vorgegebener Eingliederungsinstrumente weitgehend standardisiert. Die Mitarbeiter arbeiten mit doppeltem Mandat im Zwiespalt zwischen der Hilfeleistung für arbeitslose Menschen auf der einen, aber auch Kontrolle und Sanktion auf der anderen Seite. Die Kunden stehen aufgrund der Mitwirkungspflichten und Zielvorgaben unter Druck. In diesem Pflichtkontext kann nur die Verbindung von Lebens- und Berufszielen in Form eines individuellen ressourcen- und lösungsorientierten Beratens Motivation und Handlungsbereitschaft erzeugen.

Das Zürcher Ressourcen Modell ist ein Stepped Care Ansatz, der in Form eines Trainings mit einer Abfolge bestimmter Phasen bei jeglicher Art von Problemen Struktur gibt. Es ist neurowissenschaftlich fundiert und liefert als praktischer, pädagogischer Orientierungsrahmen geeignete Interventionen, um Verstand und Unbewusstes zu synchronisieren und dadurch gewisse Handlungsweisen oder Gefühlswelten in die gewünschte Richtung zu verändern.

Es dient dazu, Menschen zu motivieren und eigene Ziele zu erreichen. Die Teilnehmer werden gecoacht, ihr Unbewusstes zu explorieren, auf Körpersignale zu achten und Verstand und Gefühl miteinander in Einklang zu bringen. Mithilfe von Motto-Zielen können dann die neuen Absichten in die Tat umgesetzt werden. Das ZRM erscheint aus diesen Gründen als ein geeignetes Arbeitsmittel. Die Forschungsfrage dieser als Grundlagenforschung anzusehenden Arbeit ist, inwieweit das ZRM in der Integrationsarbeit von Jobcentern mit langzeitarbeitslosen Menschen anwendbar ist und welcher Nutzen sich daraus ergibt.

Für die empirische Sozialforschung werden Experteninterviews durchgeführt, um theoretische, praktische und methodische Erkenntnisse zu gewinnen. Auch die verschiedenen persönlichen Erfahrungen und Meinungen der Experten werden ausgewertet.

Das Ziel der Arbeit ist es, ein theoretisches Konstrukt aufzubauen, inwiefern das ZRM einen sinnvollen Nutzen für die Motivierung und anschließende Vermittlung von Langzeitarbeitslosen bringen kann und eine Prognose zu erstellen, ob durch die Anwendung des ZRMs im Jobcenter die Verbleibdauer der Kunden in Arbeitslosigkeit verringert und Eingliederungsprozesse effizienter gestaltet werden können.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird zunächst die Problematik Langzeitarbeitslosigkeit dargestellt sowie die Herausforderung, Menschen in Zwangskontexten, insbesondere im Jobcenter, zielführend zu beraten. Motivations- und zielspsychologische Grundlagen erläutern den theoretischen Hintergrund, wie und weshalb eine Motivierung von Menschen gelingen kann. Insbesondere die PSI-Theorie nach Kuhl nimmt hierbei einen

hohen Stellenwert ein, da sie die Erkenntnisse der meisten motivationspsychologischen Schulen integriert und neurowissenschaftlich überprüfbar ist. Auch in Bezug auf das ZRM bildet sie eine wissenschaftliche Basis. Im Anschluss wird das ZRM mit dem methodischen Vorgehen erläutert und die Elemente des ZRM-Trainings werden erklärt. Der methodische Teil dieser Arbeit beinhaltet die Auswertung der Interviewergebnisse, welche darauffolgend diskutiert werden.

1 Zur Situation langzeitarbeitsloser Menschen

In Artikel 23, Nummer 1 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte steht geschrieben: „Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit.“ Jedoch ändert sich im Zuge des gesellschaftlichen Wandels auch die Arbeitsgesellschaft. Erwerbsarbeit wird entstandardisiert, Biografien brüchiger und Lebenslagen komplexer. Einerseits wird in einer Normalbiografie Erwerbsarbeit vorausgesetzt, andererseits ist dies für viele Menschen immer unerreichbarer. Dadurch kann es zur Normalität werden, nicht durch Arbeiten den eigenen Lebensunterhalt zu sichern, sondern auch mit Arbeitslosigkeit zu leben (vgl. Breig & Leuther, 2007).

§18 (1) SGB III normiert Langzeitarbeitslosigkeit gesetzlich. Menschen ohne Arbeit sind dann langzeitarbeitslos, wenn sich die Dauer der Arbeitslosigkeit auf mindestens ein Jahr und länger beläuft.

1.1 Arbeitsmarkt, Gesundheit, soziale Teilhabe

1.1.1 Arbeitsmarktsituation langzeitarbeitsloser Menschen

Im April 2020 waren in Deutschland 750.807 Menschen langzeitarbeitslos (vgl. Bundesagentur für Arbeit (BA) Statistik, 23.04.2020). Davon sind 29,8% über 55 Jahre alt, 52,2% sind bereits mindestens zwei Jahre arbeitslos, 57,9% ohne Berufsabschluss und 44,8% Frauen (vgl. BA Statistik, 23.04.2020).

Langzeitarbeitslosigkeit gilt als Risikofaktor bei der Suche nach einer Arbeitsstelle. Das bedeutet, je länger die Phase der Arbeitslosigkeit andauert, desto mehr sinken die Chancen der erfolgreichen und nachhaltigen Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Laut der Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus dem Jahr 2017 gehen pro Monat nur etwa 1,5% der Langzeitarbeitslosen in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis über. Davon verbleiben wiederum nur etwa 60% länger als vier Wochen (vgl. IAB, 2017).

Für die Arbeitsvermittlung ist es herausfordernd, langzeitarbeitslose Menschen wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Es ist „[d]ie Aufgabe professioneller Helfer, Abweichungen zu verhindern und Konformität herbeizuführen (...)“ (Conen, 2009, S.46). Die beeinträchtigte Wettbewerbsfähigkeit Langzeitarbeitsloser am Arbeitsmarkt verglichen mit anderen Bewerbern ist hauptsächlich durch in der Person liegende Gründe zu sehen. Im Jobcenter-Kontext werden diese Abweichungen in Form sogenannter Vermittlungshemmnisse bearbeitet. Hierunter sind Problematiken gefasst,

die die (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt erschweren. Dazu zählen Einträge im polizeilichen Führungszeugnis, Schulden, Obdachlosigkeit, fehlende Schul- oder Berufsausbildung, Sucht und andere gesundheitliche Einschränkungen, mangelnde Deutschsprachkenntnisse, Pfl egetätigkeit für Verwandte, Mutterschaft oder ein hohes Alter (vgl. IAB, 2017). Vermittlungshemmnisse können also in der Person selbst bedingt sein. Manche dieser Risikofaktoren sind jedoch anpassungsfähig, beispielsweise kann eine fehlende Berufsausbildung nachgeholt werden. Der Arbeitsmarkt und der infrastrukturelle Hintergrund einer Region können weitere Hindernisse sein, weshalb Arbeitslosigkeit lange bestehen bleibt (vgl. IAB, 2017). Die Profile langzeitarbeitsloser Menschen passen häufig nur ungenügend auf die Anforderungen der Arbeitgeber an ihre Arbeitnehmer (vgl. IAB, 2017). Am meisten erschwert die Kombination aus Alter (über 55 Jahre) und schwachem Qualifikationsniveau die Arbeitsmarktintegration (vgl. BA Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Mai 2019).

1.1.2 Gesundheitszustand

Die meisten arbeitslosen Menschen sind von einem schlechten psychischen Befinden betroffen. Dies zeigen internationale Studien¹, die das Wohlbefinden Beschäftigter und Arbeitsloser vergleichen. Arbeitslose Menschen sind demzufolge häufiger depressiv verstimmt, ängstlicher, hoffnungslos und unzufrieden mit ihrer Lebenssituation. „Eine Erwerbsminderung ist mit hohen (emotionalen) Kosten für die Leittragenden und deren Familien verbunden.“ (Bamberg, Mohr, & Steinmetz, 2012, S. 114). Je schwieriger die finanzielle Situation ist, desto mehr verschlechtert sich auch das physische und psychische Befinden der arbeitslosen Person und ihres Umfeldes (vgl. Mohr & Duresso, 2012). Die häufigsten vorkommenden psychischen Beschwerden erwerbsloser Menschen sind Depressivität, Ängstlichkeit, psychosomatische Erkrankungen sowie ein stark vermindertes Selbstwertgefühl. Allerdings ist hierbei nicht lediglich die Dauer der Arbeitslosigkeit der Grund für eine Verschlechterung der Gesundheit, sondern auch die mit der Dauer der Arbeitslosigkeit verbundene veränderte Lebenslage (vgl. Mohr & Duresso, 2012). Arbeitslose Menschen achten weniger auf ihre Gesundheit als arbeitende Menschen. Wie in Breig und Leuther (2007) beschrieben wird, rauchen arbeitslose Menschen mehr und treiben weniger Sport. Durch die Beschäftigungslosigkeit sind starke Veränderungen der Zeitstruktur die Folge. Marie Jahoda beschreibt dies eindrücklich in der Marienthal-Studie. Häufig stellt sich bei den Betroffenen das Gefühl ein, überflüssig zu sein und Zeit wird als nutzlos empfunden (vgl. Breig & Leuther, 2007). Die Marienthal-Studie hat zudem die vier Phasen Schock,

¹ Siehe u.a. in Leeflang, Klein-Hesselink, & Spruit, 1992: Health effects of unemployment und Warr, Jackson, & Banks, 1988: Unemployment and mental health

Optimismus, Pessimismus und Fatalismus bei Arbeitslosigkeit identifiziert (vgl. Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1982, S.70 ff.). Daran kann man den Unterschied der Einstellung und des schwindenden Wohlbefindens Langzeitarbeitsloser im Vergleich zu arbeitslosen Menschen erkennen (vgl. Heidig, Schmidt, Jäkel & Zips, 2015). Die Gefühle Hoffnungs- und Perspektivlosigkeit sowie Zukunftsunsicherheit wachsen. Im Jahr 2007 rund 52% der Langzeitarbeitslosen an, die erfolgreiche Suche nach einer neuen Arbeitsstelle als „unmöglich“ (Breig & Leuther, 2007, S.36) zu empfinden. Daher wären sie auch bereit, hohe Arbeitsbelastungen zu akzeptieren, um wieder arbeiten gehen zu können. Bei Langzeitarbeitslosen, die wieder eine zufriedenstellende Arbeit gefunden haben, kann eine verbesserte psychische Gesundheit wahrgenommen werden, was bei einer Stelle mit unbefriedigender Arbeit nicht der Fall ist (vgl. Mohr & Duresso, 2012). Die qualitative Armuts- und Arbeitslosenforschung führte auch zu dem Ergebnis, dass Menschen mit niedrigem Einkommen häufiger an psychosomatischen Störungen und Unlustgefühl oder Niedergeschlagenheit leiden (vgl. Göckler, 2009). „Aus einer Studie mit älteren Erwerbslosen geht hervor, dass vor allem die emotionale Unterstützung bei der Verarbeitung erfolgloser Bewerbungen als hilfreich erlebt wird“ (Mohr & Duresso, 2012, S.194). Zudem belegen Studien, dass langzeitarbeitslose Menschen keine klaren Ziele haben. „Der Anspruchsgehalt und die Konkretheit der Ziele nehmen während der Arbeitslosigkeit ab“ (Heidig et al., 2015, S.32). Dies erschwert zusätzlich den Berufseinstieg.

1.1.3 Soziale Teilhabe

Arbeitslosigkeit als besondere Lebensbelastung bringt nicht selten Unsicherheiten im persönlichen Auftreten und bei sozialen Kompetenzen mit sich. Langzeitarbeitslosigkeit gilt als Risikofaktor für die psychische Gesundheit und auch als Ursache negativer Folgen für die soziale Fähigkeit. Die Sozialisation durch Arbeit kann nicht durchlaufen werden, weshalb ein wichtiger Entwicklungsschritt, in dem u.a. kommunikative Fähigkeiten erlernt werden, im Lebenslauf fehlt (vgl. Mohr & Duresso, 2012). Mangelnde Sozialkompetenzen wie etwa Pünktlichkeit, Durchhaltevermögen oder Verlässlichkeit stellen überdurchschnittlich häufig eine Integrationsbarriere dar und führen in der Konsequenz zu niedrigerem Selbstwertgefühl und Ängsten (vgl. IAB, 2017). Dadurch sinkt auch die Kontaktfähigkeit, sodass das äußere Erscheinungsbild vernachlässigt werden kann. Emotional verhalten sich langzeitarbeitslose Menschen tendenziell eher pessimistisch, passiv, zurückgezogen und depressiv bis ängstlich. In einigen Fällen wurde durch die schwere Lebenssituation auch draufgängerisches bis aggressives Verhalten festgestellt (vgl. Göckler, 2009). Soziale Isolation und Einsamkeit zählen zu den weiteren sozialen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit (vgl. Breig & Leuther, 2007). Fehlende finanzielle Mittel erschweren die Teilhabe in der Gesellschaft und am sozialen

Leben. Bedürfnisse können weniger gut befriedigt werden und die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung sind geringer (vgl. Breig & Leuther, 2007). Laut IAB ist soziale Teilhabe ein relevantes Mittel, um Langzeitarbeitslose wieder in den Arbeitsmarkt integrieren zu können. Ebenso wird in Breig und Leuther festgestellt, dass „Erwerbsarbeit für die soziale Teilhabe nach wie vor von zentraler Bedeutung ist und ein Ausschluss davon (...) negative Auswirkungen auf die psychische und physische Befindlichkeit, die soziale Integration und die gesellschaftliche Partizipation mit sich bringt“ (2007, S.12). Öffentlich geförderte Beschäftigungsverhältnisse, wie beispielsweise Arbeitsgelegenheiten, haben einen positiven Einfluss auf die sozialen und kulturellen Teilhabemöglichkeiten der Personen (IAB, 2017). Die grundlegende psychische Verfassung einer Person verbessert sich durch die Wiedereingliederung in ein Beschäftigungsverhältnis (vgl. Berth et al., 2008).

1.2 Motivation und Suchbemühungen

Zwar sinkt die Anzahl der Menschen, die im SGB III-Leistungsbezug sind, jedoch ist ein „sich verfestigender Sockel von Langzeitarbeitslosen“ (Heidig et al., 2015, S.9) bemerkbar. „Der Anteil der etwas marktnäheren Langzeitarbeitslosen mit einer Dauer von 1 bis unter 2 Jahren an allen Langzeitarbeitslosen hat (...) abgenommen (...). Gleichermäßen stieg demzufolge der Anteil der Personen mit längeren Dauern. Man kann daher von einer Verhärtung der Langzeitarbeitslosigkeit in den vergangenen Jahren sprechen“ (BA Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Mai 2019, S. 7). Menschen mit externaler Ursachenattribution leiden weniger unter der Arbeitslosigkeit als diejenigen, die die Gründe der eingetroffenen Arbeitslosigkeit bei sich selbst sehen. Personen mit internaler Kontrollüberzeugung haben bessere Chancen bei der Bewältigung (vgl. Breig & Leuther, 2007).

Durch den Mangel an beruflichen Trainingsmöglichkeiten während der Arbeitslosigkeit sinkt das berufliche Selbstvertrauen, da die arbeitslose Person sich komplexere Tätigkeiten nun weniger zutrauen wird als noch zu Beginn der Arbeitslosigkeit. Misserfolgserlebnisse bei der Jobsuche werden in das Selbstbild integriert und zu einem Teil der eigenen Identität, was sich auf Selbstwertgefühl, Zuversicht und die Motivation für die Stellensuche auswirkt (vgl. Heidig et al., 2015). Die negativen psychischen Folgen von Langzeitarbeitslosigkeit können sich bis hin zu apathischem Verhalten entwickeln, was mit einem geringeren Aktivitätsniveau einhergeht (vgl. Breig & Leuther, 2007).

Die Theorie der erlernten Hilflosigkeit nach Seligmann (2004) beschreibt die Erwartung einer Person, dass die persönlichen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Mittel nicht zur Lösung einer Problematik führen können. Das führt in der Konsequenz zu einem erlebten Gefühl der Hilflosigkeit mit den Folgen Resignation, Apathie und

Depressivität (vgl. Göckler, 2009). Dadurch sind die Personen nicht mehr motiviert zur Eigeninitiative und in ihrer Lernfähigkeit beeinträchtigt. „Aber nur wer seine beruflichen Bedürfnisse und Motivationen kennt, kann seinen Arbeitsalltag in Richtung stimmiges Wohlbefinden steuern und gestalten“ (Grauwiler, 2016, S. 17). Förderliche psychische Verarbeitungsformen finden sich seltener unter den langzeitarbeitslosen Menschen, da die Phase der Arbeitslosigkeit sowie die meist mindere Qualifikation hierfür nicht ausreichend sind (vgl. Göckler, 2009). Zu diesen Qualifikationen zählt auch die Fähigkeit der Selbstorganisation und -verwaltung. „Frühe Sozialisation und Erziehung tragen entscheidend zum Gelingen oder Nichtgelingen des Aufbaus dieser Lebenskompetenzen bei“ (Braun & Ertelt, 2006, S. 39). Braun und Ertelt führen weiter aus, dass die meisten Folgen dieser Armutskarrieren nicht durch aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen kompensierbar sind (vgl. Braun & Ertelt, 2006). Studien belegen, dass vor allem die Personen häufiger sanktioniert werden, die ohnehin schon für einen längerfristigen Zeitraum auf die staatlichen Unterstützungsleistungen angewiesen sind. Diese Personen gelten laut der Studien als unmotiviert und unangepasst. „Zwischen Unwilligkeit und Unfähigkeit unterscheiden zu können, ist hier von zentraler Bedeutung und selten in den ersten Gesprächen zu klären.“ (vgl. Göckler, 2009). Zudem fehlt diesen Menschen die Entwicklung grundlegender Werte und grundsätzlicher Berufs- und Lebensziele (vgl. Heidig et al., 2015).

Kognitives Potenzial sowie Eigeninitiative steigern die Chancen der Wiedereingliederung, was jedoch beides mit längerer Arbeitslosigkeit abnimmt (vgl. Mohr & Duresso, 2012). Ressourcenorientierte Beratungsansätze können dem entgegenwirken und Kunden mit erhöhtem passivem Verhalten und negativer Stimmungslage wieder aktivieren. Auch das IAB stellt dar: „Eine nachhaltige Überwindung des Grundsicherungsbezugs hängt wesentlich davon ab, ob durch Maßnahmen der Beratung und Vermittlung Beschäftigungshemmnisse abgebaut und Langzeitarbeitslose aktiviert werden können.“ (2017, S.19). Wichtig, um Motivation und Suchbemühungen von Langzeitarbeitslosen aufrecht zu erhalten oder zu steigern, ist jedoch, dass Maßnahmen schnellstmöglich beginnen und im besten Fall die individuelle Lebenswelt einbezogen wird (vgl. Mohr & Duresso, 2012).

2 Beratung und Motivation im Zwangskontext

Das Arbeiten in Zwangs- und Sanktionskontexten gehört in allen Bereichen der sozialen Arbeit und der öffentlichen Institutionen zu den herausforderndsten Aufgaben. Das Wort Zwang hat den etymologischen Ursprung im altgermanischen Begriff *dwingen*, was so viel wie einengen oder zusammendrücken bedeutet (vgl. Conen, 2009). Die zu beratenden Klienten initiieren die Beratungssituation nicht freiwillig, sondern befinden sich in einer Drucksituation, in der das Fernbleiben von Terminen häufig durch rechtliche Regelungen Konsequenzen (meist existenzieller Art) nach sich zieht (vgl. Klug & Zobrist, 2016).

2.1 Beratung unfreiwilliger Klienten

Arbeitslose Menschen sind finanziell vom Jobcenter abhängig und daher verpflichtet, zu den Beratungs- und Vermittlungsgesprächen zu erscheinen. Was häufig übersehen wird, ist, dass sich beide Seiten, Berater und Klient, in dieser Zwangs-Arbeitsbeziehung befinden. Die Klienten werden dem Berater per Zuweisungsverfahren zugeordnet, die Sympathie entscheidet hier nicht (vgl. Göckler, 2012). Der Berater hat hierbei das *doppelte Mandat*, also der doppelte Auftrag, zum Wohl des Klienten aber auch im Auftrag des Staates zu handeln, auferlegt bekommen. Er muss einen Balanceakt zwischen Hilfe und Kontrolle ausüben, was nicht selten zu Rollenkonflikten führt (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Im Zwangskontext stellt sich die Frage, ob überhaupt von „Hilfe“ gesprochen werden kann. Hilfe als solche kann von den Klienten abgelehnt werden, nicht aber die Kontrolle, die der Zielüberwachung dient. Nicht jeder Kunde des Jobcenters möchte jedoch automatisch Hilfe bei der Stellensuche. Rasch werden solche Kunden als beratungsresistent oder im Widerstand bezeichnet (vgl. Klug & Zobrist, 2016). „Die häufig in Beratungsprotokollen festzustellende Aussage von Fachkräften, dass ihre Klienten keine Hinweise zu einer veränderten Sichtweise gegeben haben, von daher nicht motiviert für Veränderungen seien, stellt keine tragfähige Option dar. Klienten sind immer mehr oder weniger für oder gegen etwas motiviert“ (Göckler, 2012, S.91). Zu beachten ist zudem, dass nach Miller und Rodnick Widerstand als eine normale Reaktion auf Situationen gelten muss, in denen der Klient seine Autonomie als bedroht erlebt. Klienten zeigen außerdem ein als Widerstand gedeutetes Verhalten, wenn die Methoden des Beraters oder Therapeuten abgelehnt werden (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Die Aufgabe des Staates, die Bürger an die gesellschaftlichen Standards heranzuführen, findet durch einen sogenannten „Normalisierungsprozess“ in drei möglichen Formen statt: Sozialisation, direkte Verhaltenskontrolle oder Resozialisation (vgl. Conen, 2009).

Entgegen der Devianztheorie² nach A. Cohen hat aber jeder Mensch seine individuelle Idee oder Lebensplanung, was in einem Zwangsgespräch zu einer von Grund auf widerwilligen Haltung führen kann (vgl. Conen, 2009). Die Klienten sehen häufig externe Faktoren als Ursache ihrer Problemlagen, was dazu führt, dass sie zunächst keinen Veränderungswillen zeigen (vgl. Conen, 2009).

„Jede Zwangstherapie unterliegt hohem Zweifel ob ihrer Erfolgsaussichten. Therapie – in sinnvoller Gestaltung – [muss] stets als gemeinsame Arbeit des Therapeuten und seines Klienten begriffen werden. Der Zugang zu den Kernproblemen bleibt verschlossen, wenn der Klient sich nicht seinem Therapeut[en] öffnen will. Zwang mag also allenfalls als „Einstieg in die Freiwilligkeit“ hilfreich sein“ (Brugger & Holzbauer, 1998, S. 18). Für eine kooperative und produktive Zusammenarbeit ist das Vorhandensein von Motivation unabdingbar. Nach Grawe (2004) haben Menschen vier psychische Grundbedürfnisse. Dazu zählen die Faktoren Orientierung und Kontrolle, Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung, Bindung sowie Selbstwertschutz (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Zuschreibungen wie Faulheit, Demotivation oder fehlender Kooperationswille sagen etwas über die Wahrnehmung des Beraters und weniger über den Klienten aus. Ein scheinbar unmotivierter Klient ist nicht unbedingt unmotiviert per se, er kann aber unmotiviert sein, die Dinge zu tun, welche der Berater von ihm verlangt (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Das Fehlen von Motivation sollte nicht als charakterliches Defizit des Gegenübers verstanden werden (vgl. Conen, 2009). In Zwangskontexten ist es daher von großer Wichtigkeit, die Wirklichkeitskonstruktionen der Klienten kennenzulernen. Als Maßgabe hierfür dient der konstruktivistische Ansatz aus der systemischen Beratung. Motivierende Gesprächsführung, wie beispielsweise das *Motivational Interviewing* nach Miller und Rodnick (2009) basieren auf dem Menschenbild, dass in einer positiven Beratungsatmosphäre motivierende und selbstheilende Kräfte entstehen können. Hier gilt Carl Rogers Theorie der Selbstbestimmung in der klientenzentrierten Gesprächstherapie mit den drei zentralen Merkmalen Kongruenz, Empathie und Akzeptanz als Basiskonzept (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Außerdem hat Grawe im Jahr 2000 Therapieschulen übergreifende Wirkfaktoren der Beratung identifiziert. Diese lauten Problemaktualisierung, Ressourcenaktivierung als stärkster Faktor, motivationale Klärung sowie Problembewältigung (vgl. Birgmeier, 2011).

Ein ressourcenorientiertes Beraten umfasst insbesondere das Sammeln von Informationen zu Alltagsroutinen, Zielvorstellungen, Stärken, Identität, soziales Netz und Materielles (vgl. Möbius & Friedrich, 2010). Durch das methodische Abfragen

² Theorie der Verpflichtung aller zur Konformität im Sinne eines Commitments

vorhandener Ressourcen wird Selbstvertrauen gestärkt. Ressourcen sind dabei als Triebkräfte zu verstehen, welche dem Klient zur Verfügung stehen. Ressourcenorientierung meint die „Identifizierung von Ressourcen und deren systematischen Einsatz zu einem unabdingbaren Bestandteil der Hilfeleistung machen und die (...) automatisch in die Planung und Gestaltung der Unterstützung einfließt.“ (Möbius, 2010, S. 14).

„Wichtig für Motivationsentwicklung von Klienten ist die Mobilisierung von Zuversicht und „Hoffnung“ auf Besserung.“ (Klug & Zobrist, 2016, S. 34). Zuversicht bildet sich aber nicht nur durch positives Zureden, sondern auch indem der Berater die negative Zukunftseinschätzung der Klienten infrage stellt, die auf Erfahrungen der Vergangenheit zurückgehen (vgl. Conen, 2009). Conen (2009) sieht als Gründe der fehlenden Motivation in Zwangsberatungen, dass die Lebenslagen der Klienten so komplex sind, dass sie den Nutzen des Beratungsgesprächs anzweifeln. Viele der Klienten greifen auf ein langjährig bestehendes Helfernetz zurück, welches sie nur mit wenigen positiven Erfahrungen verbinden. Zudem bringt eine durch die Beratung angeregte Veränderung auch meistens negative Folgen mit sich. „Sich selbst zu erlauben, sich zu ändern, verlangt ein Element von Vertrauen, das viele Klienten, die in Zwangskontexten mit Hilfeangeboten konfrontiert sind, nicht oder nur eingeschränkt haben.“ (Conen, 2009, S. 58).

2.2 Integrationsberatung der Grundsicherungsarbeit des SGB II

Das Jobcenter als Behörde ist durch einen starken gesetzlichen Kontext geprägt. Durch die vielen Vorgaben ist auch die Formulierung motivierender Ziele erschwert. Zielvereinbarungsprozesse laufen nach strengen formalen Regeln ab, die Eingliederungsvereinbarung ist hierfür ein Beispiel. Sie muss einer richterlichen Prüfung standhalten können und ordnungsgemäßem behördlichem Verwaltungshandeln entsprechen.

Der Beratungsauftrag der Bundesagentur für Arbeit und der Grundsicherung des SGB II in den Jobcentern ist in § 1 (3) SGB II sowie in § 14 SGB II gesetzlich verankert. Ziel ist die Begleitung von Personen in Wandlungsphasen und bei der Arbeit mit Zielen (vgl. Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration, 2018). Doch „[d]ie intrinsische Motivation des Helfens gerät grundlegend in Widerspruch zur strukturellen Ressourcenknappheit im Sozial- und Bildungssektor und zu einer Massenverwaltung, die die individuelle Zuwendung und Unterstützung deutlich erschweren“ (Göckler, 2018, S.14).

„Beratung wird definiert als ein strukturierter Kommunikationsprozess, in dem auf der Basis einer differenzierten Ausgangsanalyse und abgestimmter Ziele tragfähige

Lösungsstrategien entwickelt und deren Umsetzung geplant werden. Vor diesem Hintergrund grenzt sich Beratung von anderen Gesprächsformen ab [...]“ (Bundesagentur für Arbeit, 2010, S. 21). Bisher gibt es jedoch keinen zusammenhängenden, professionalisierten Beratungsansatz, wie das beispielsweise in der Berufsberatung der Fall ist (vgl. Göckler, 2018; vgl. Göckler, 2009). Es kommt zum Double Bind (Doppelbindungstheorie), da in einem Gespräch die Aufträge Beratung, Kontrolle, Unterstützung und Sanktionierung vereint werden, aber „(...) nach wesentlichen Erkenntnissen der Beratungsforschung [entsteht dadurch] kaum Spielraum für eine nachhaltige Vertrauensbasis“ (Göckler, 2009, S.77). Arbeitsvermittler müssen Arbeitslose beraten, die den Kontakt nicht möchten, aber diesen aufgrund des Sanktionskontextes aufrecht erhalten müssen. Meistens unterscheiden sich die Art der angebotenen und der vorgestellten Hilfe zwischen Jobcenter und Kunden (vgl. Conen, 2009). Die Kunden folgen zwar den auferlegten Pflichten, tun dies aber lediglich zur Vermeidung von Sanktionen und weniger aus Zustimmung der Sichtweise des Jobcenters (vgl. Conen, 2009). Jedoch macht Rübner deutlich: „Der Erfolg einer Integrationsstrategie ist wesentlich von der aktiven Mitarbeit und dem Engagement der Arbeitsuchenden abhängig. Widerstand, Passivität, Ablehnung und starre Positionen schränken die Möglichkeiten einer nachhaltigen Integration nachhaltig ein.“ (2006, S.129). Hierfür ist es notwendig, sich intensiv mit der jeweiligen individuellen Kundensituation auseinanderzusetzen und seine Befürchtungen und Ansprüche nachzuvollziehen. Das Ziel ist es, in gegenseitigem Einvernehmen kommende Integrationsaktivitäten planen und umsetzen zu können (vgl. Rübner, 2006).

Das 4-Phasen-Modell (4-PM) der Beratungs- und Vermittlungsarbeit beschreibt die Schritte der Arbeitsmarktintegration und notwendige Maßnahmen (vgl. IAB, 2017). Im ersten Schritt, dem Profiling, werden Stärken und Handlungsbedarfe des Kunden erfasst. Dann werden Ziele festgelegt und Handlungsstrategien ausgewählt. Den Jobcentern ist es möglich, auf berufsbezogene Eingliederungsinstrumente des SGB III zuzugreifen. Diese Arbeitsförderung ist vor allen Dingen sozial- und bildungspolitischer Herkunft und bietet beispielsweise Sprachkurse, behindertenspezifische Aus- und Weiterbildungsangebote und die Förderung einer Selbständigkeit an (vgl. Göckler, 2018). Die §§ 16, 28 und 29 SGB II stellen eine Ausweitung der sozialintegrativen Unterstützungsangebote für (langzeit-)arbeitslose Menschen dar. Hierunter fallen insbesondere Maßnahmen für Jugendliche und junge Erwachsene, aber auch kommunale Unterstützungsangebote wie Schuldner- oder Suchtberatung. Es folgt die Umsetzung unter dem Leitsatz *Fordern und Fördern*, was bedeutet, dass auch der Kunde Mitwirkungspflichten hat. Arbeitsmarktfremde Kunden benötigen zusätzlich eine sozialpädagogische Betreuung und Maßnahmen zur Steigerung von Motivation und

Selbstständigkeit, sodass Vermittlungshemmnisse abgebaut werden können (vgl. IAB, 2017). Allerdings sind die Vermittlungshemmnisse bei Langzeitarbeitslosigkeit durch mehrere Facetten gekennzeichnet, daher muss auch dringend auf eine gegenpolige Aussage (ja oder nein) zur Motivation des Kunden verzichtet werden (vgl. Göckler, 2009). Nur in den wenigsten Fällen decken sich die Ziele der Arbeitsvermittlung im Jobcenter mit den Zielen der Kunden.

Die Beratung im Jobcenter ist geprägt durch ein durch den Sanktionskontext vorgegebenes Machtgefälle zwischen Kunde und Berater. Dadurch ergibt sich eine fragliche Beratungsbeziehung, die meist über mehrere Jahre Bestand hat (vgl. Göckler, 2018). Oft wird die Beratung auf leistungs- und vermittlungsrechtliche Themen begrenzt, was insbesondere im Bereich der Langzeitarbeitslosigkeit der Vielzahl an Themen und Beratungsanliegen nicht gerecht werden kann (vgl. Göckler, 2018). Es bestehen hohe Anforderungen an die kommunikativen und sozialarbeiterischen Leistungen der Arbeitsvermittler und Fallmanager, was sich nur schlecht mit den oft nur rein quantitativen Erfolgsmaßstäben der Führungskräfte vereinen lässt (vgl. Heidig et al., 2015). Damit wird deutlich, dass auch die Mitarbeiter der Jobcenter nur noch selten Erfolge durch ihre Bemühungen erleben können, was negative Auswirkungen auch auf deren Motivation mit sich bringt, da eine proaktive Vorgehensweise mit eigenen Handlungsspielräumen schwer umsetzbar ist (vgl. Heidig et al., 2015).

3 Motivationspsychologie

Der Begriff Motivation stammt von dem lateinischen Wort *movere*, was bewegen bedeutet. Entsprechend beschäftigt sich die Motivationspsychologie mit der Frage, welcher Bedingungen es bedarf, damit Handlungsenergie mobilisiert wird (vgl. Klug & Zobrist, 2016). „Die vielleicht grundlegendste motivationspsychologische Annahme besteht darin, dass der Mensch, wie alle Lebewesen, erwünschte Zustände anzustreben (Annäherungsmotivation) und unerwünschte zu vermeiden sucht (Vermeidungsmotivation)“ (Ebner & Freund, 2009, S.72). Die Motivationspsychologie widmet sich der Erklärung und Voraussage von zielgerichtetem Verhalten nach den Parametern Intensität, Ausrichtung und Dauer der Motivation (vgl. Brandstätter, 2009; vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2019).

3.1 Was ist Motivation?

Motivation ist ein Begriff, der viele verschiedene Prozesse unter sich vereint. Im Alltag werden unter Motivation häufig bestimmte Arten zu handeln, z.B. Leistungsbereitschaft, Eifer oder Zielgerichtetheit verstanden, welche immer an einen Willen oder Antrieb geknüpft sind (vgl. Heckhausen, 1989; vgl. Brandstätter, Schüler, Puca & Lozo, 2018).

„Motivation bezeichnet die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand.“ (Langens, 2009, S.94). Diese Definition von Motivation scheint sich unter der Vielzahl an verschiedenen Beschreibungen am ehesten mit der im ZRM angewandten Bedeutung des Motivationsbegriffs zu decken.

Es handelt sich bei Motivation um einen psychischen Prozess, der Anreize bewertet und somit sowohl kognitiv durch rationale als auch affektiv durch emotionale Anteile des Erfahrungsgedächtnisses arbeitet (vgl. Klug & Zobrist, 2016).

Dabei geht es um das Verfolgen eines gesetzten Ziels unter Berücksichtigung der Aspekte Wünschbarkeit und Realisierbarkeit, also um die Antizipierung von Ausgangssituationen, die erwartete emotionale Reaktion darauf (Wert-Erwartungsmodelle), die individuelle Bedeutsamkeit des Ziels und die Wahrscheinlichkeit der eigenen Wirksamkeit. Aufgrund lerntheoretischer Vorgänge bei der Motivationsentstehung bestehen interindividuelle Unterschiede. In der Lerntheorie sind einerseits subjektive Situationswahrnehmungen, andererseits aber auch Erfolge und Misserfolge maßgeblich (vgl. Klug & Zobrist, 2016; vgl. Rudolph, 2009a).

Motivation ist dadurch keine zeitüberdauernde Charaktereigenschaft, sondern eine Interaktion von Persönlichkeitseigenschaften, Situationen, Erfordernissen, Zielen und

Zielerreichungsanreizen. Insofern kann Motivation extrinsischer und intrinsischer Herkunft sein.

Bei der Umsetzung des Wollens in ein aktives Tun spielt die Intensität der Motivation sowie die individuelle Regulationsfähigkeit der Person eine Rolle. Hierfür sind kognitive Wahrnehmung und förderliche soziale Interaktionen wichtig, um alle zur Verfügung stehenden Energien auf die Vision des Zielerreichungszustandes zu fokussieren (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Die Erkenntnisse über den Weg von der Motivation zum Handeln gehen der Entwicklung des Rubikon-Modells der Handlungsphasen von Heckhausen und Gollwitzer (1987) voraus, welches in Kap. 4.3 beschrieben ist.

3.2 Motivation und Motive

Für die Entstehung von Motivation bedarf es Anregungsbedingungen, sodass Gelegenheiten zur Zielerreichung wahrgenommen werden können. Dabei spielen Motive eine tragende Rolle, da sie für die Bildung der Anreizwerte zuständig sind. Die Motivationspsychologie definiert das Motiv als eine relativ zeitstabile Präferenz einer Person für eine der Anreizklassen Leistung (Herausforderungen überwinden), Anschluss (Beziehung zu Sozialkontakten) und Macht (Beeinflussung/ Beeindruckung anderer Menschen)³ (vgl. Brandstätter et al., 2018; vgl. Rheinberg & Vollmeyer, 2019).

3.2.1 Explizite und implizite Motive

In der Motivationspsychologie spielt die „Affektoptimierung“ eine Rolle. Das beschreibt den Drang der Menschen, dass es ihnen unter den vorhandenen Rahmenbedingungen so gut wie möglich gehen soll. Man spricht von den beiden Polen Appetenz und Aversion. Menschen wollen mehr von dem, was gut für sie ist und positive Gefühle auslöst (Appetenz) sowie negative Einflüsse vermeiden und möglichst geringhalten (Aversion) (vgl. Roth, 2011). Motive sind dazu in der Lage, das Handeln von Menschen zu energetisieren und direkten Einfluss auf die Wahrnehmung auszuüben, da sie eine große Bedeutung für die Person haben (vgl. Scheffer, 2009). Sie sind überdies die „latente Bereitschaft, über längere Zeiträume immer wieder thematisch ähnliche Zielzustände anzustreben“ (Langens, 2009, S.94). Dabei bestimmen sie das Verhalten einer Person auf der Basis von Lebenserfahrungen, welche Bedürfnisse und Selbstwirksamkeitserwartung einbeziehen (vgl. Kuhl, 2010).

Motive entstehen, wenn „Ereignisse in der Umwelt oder im eigenen Körper (...) in differenzierter Weise auf verhaltenssteuernde Zentren einwirken“ (Roth, 2011, S.82).

³ An dieser Stelle sei erwähnt, dass Julius Kuhl von einer vierten Anreizklasse ausgeht: Freiheit (freie Selbstentwicklung) (siehe Anhang B.c, T_Kuh, 394-397)

Das bedeutet, dass es, um zum Motiv zu werden, nicht ausreichend ist, dem Streben nach Lust zu genügen, sondern es kann nur Handlungsenergie entstehen, wenn ein Bedürfnis dazu vorhanden ist. Daher wird in der Literatur zwischen dem *Wanting-System*, welches verdeutlicht, wie viel Lustgewinn ein Ereignis beschere würde, und dem *Linking-System*, welches vorantreibt und das Ereignis erstrebenswert macht, unterschieden (vgl. Roth, 2011).

Allgemein differenziert man zwischen biogenen und soziogenen Motiven (vgl. Roth, 2011). Biogene Motive beziehen sich auf biologische Grundbedürfnisse wie Hunger, Durst oder Sexualität. Für die soziogenen Motive hat der Psychologe Abraham Maslow drei Kategorien von Grundbedürfnissen entdeckt und in der Maslow'schen Bedürfnishierarchie dargestellt (vgl. Maslow, 1943). Er unterteilt diese Motive in Intimität und soziale Nähe, Macht und Leistung. Daher ist ein Motiv immer mit Emotionen verbunden (vgl. Roth, 2011).

Implizite Motive sind nicht kommunizierbar und unbewusst, explizite Motive hingegen sind sprachlich und kognitiv verfügbar im Selbstkonzept integriert. Beide Motiv-Arten können funktionsanalytisch auf Grundlage der PSI-Theorie von Kuhl mittels Operantem Motivtest (OMT) in vier Umsetzungsstilen dargestellt werden. Der OMT klärt die Frage, wie ein Leistungsmotiv durch das Zusammenspiel der im Gehirn unabhängig und miteinander arbeitenden Informationssysteme ausgelöst werden kann⁴ (vgl. Scheffer, 2009).

Von grundlegender Relevanz ist die Kongruenz von Motiven und Zielen. Inkongruente Ziele weisen Abweichungen zwischen bewussten und unbewussten Motiven auf, welche negativen Einfluss auf die Motivation und Handlungsbereitschaft einer Person nehmen. „Kongruenz von Motiven und Zielen ist die Voraussetzung für Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit.“ (Roth, 2011, S.90). Nur bei kongruenten Zielen schafft es eine Person, auch trotz Widrigkeiten ein Ziel zu verfolgen und zufrieden und leistungsfähig zu bleiben. Das wird fachlich ausgedrückt als Persistenz bezeichnet.

3.2.2 Extrinsische und intrinsische Motivation

Motivation kann neben den bewussten und unbewussten Motiven auch durch extrinsische oder intrinsische Anreize entstehen. Extrinsische Anreize liegen außerhalb der Tätigkeit und können entweder materieller und/oder finanzieller Art, aber auch immaterieller Art in Form von Anerkennung, Status oder Prestige, sein. Die positiven oder negativen Folgen haben jedoch nichts mit der Tätigkeit an sich zu tun (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Daher besteht bei extrinsischem Motivationsursprung diese meist nur, bis

⁴ Siehe Kapitel 3.4.4 Modulationsannahmen

ein äußerer Druck abfällt bzw. die erwünschte positive Folge erreicht ist. Zwar wird Motivation durch einen äußeren Verstärker gefördert, allerdings wirkt eine Fremdbestimmung nur dann motivationssteigernd, wenn sie sich an den Bedürfnissen der Person orientiert (vgl. Rudolph, 2009b; vgl. Kuhl, 2010).

Im Gegensatz dazu ist die Tätigkeit bei einer intrinsisch motivierten Person selbstbelohnend, beispielsweise wenn eine Arbeit die Person erfüllt oder begeistert, wie man es beispielsweise bei passionierten Musikern vorfindet. Diese intrinsischen Anreize findet man bei Personen vor, bei denen die Antriebe für die Tätigkeit den bewussten und unbewussten Motiven entsprechen (vgl. Roth, 2011).

„Intrinsische Motivation wird üblicherweise definiert als der Wunsch oder die Absicht, eine bestimmte Lernhandlung durchzuführen, weil die Handlung selbst als interessant, spannend oder wie auch immer zufriedenstellend erscheint.“ (Schiefele & Streblow, 2005, S.40). Das Adjektiv „spannend“ ist hier als das Bedürfnis der Person zu verstehen, in diesem Bereich kompetent und selbstbestimmt handeln zu können (vgl. Klug & Zobrist, 2016). Intrinsische Motivation kann gesteigert werden, indem man die soziale Umgebung, die Selbstwirksamkeitserwartung des Menschen sowie die vier Faktoren nach Lepper und Hodell (1989), Fantasie, Herausforderung, Neugier und Kontrolle, fördert (vgl. Klug & Zobrist, 2016; vgl. Rudolph, 2009b).

3.3 Der Rubikon-Prozess

Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen nach Peter M. Gollwitzer (1991) ist ein „motivationspsychologisches Prozessmodell zielrealisierenden Handelns“ (Storch & Krause, 2017, S.87). Der Motivationspsychologe Peter M. Gollwitzer beantwortet mit dem von ihm entwickelten Rubikon-Modell der Handlungsphasen gemeinsam mit Heinz Heckhausen die Fragestellung: „Welche Karriere müssen Wünsche durchlaufen, damit sie effektiv in relevante Handlungen umgesetzt werden können?“ (Gollwitzer, 1991, S.39). Es beschreibt die verschiedenen Reifestadien eines Wunsches auf seiner Entwicklungsreise zur Willenskraft und tatsächlichen Handlung. Das Modell stellt eine prototypische Reihenfolge der Schritte dar, die eine Person durchlaufen muss, bis sie soweit motiviert ist, um das Ziel mit eigener Kraft in die Tat umzusetzen. Der Name erinnert an die nach langem Abwägen getroffene Entscheidung Cäsars, den Fluss Rubikon zu überqueren und einen römischen Bürgerkrieg zu beginnen (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2009). Das Rubikon-Modell gilt als Wegweiser, um bei diffusem Befinden oder auch bewussten Zielen je nach Ausprägung der begleitenden Gefühle den inneren Antreiber zu aktivieren und Motive handlungswirksam zu energetisieren (vgl. Heckhausen, Gollwitzer & Weinert, 1987). Es wurde für das ZRM-Training um die vorderste Phase, die Exploration des Unbewussten, erweitert und entsprechend

methodisch-didaktisch angepasst. Dadurch wurde es im Zusammenhang mit dem ZRM als *Rubikon-Prozess* umbenannt. Grawe (1998) beschreibt das Rubikon-Modell als Orientierungsrahmen, den man in einen (therapeutischen) Beratungsprozess aufnehmen kann, um eine gewünschte Verhaltensänderung mit dem Klienten erreichen zu können. Das Rubikon-Modell kann als neues Konzept von Motivation verstanden werden, da nun nicht mehr nur die Bereitschaft, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, sondern die zielgerichtete Gestaltung von Handlungen unter der Berücksichtigung der Parameter Wünschbarkeit und Realisierbarkeit zählt (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2009). Es laufen in jeder Phase unterschiedliche neuronale Prozesse ab. Phasen links des Rubikons beschäftigen sich mit der Zielsetzung, rechts des Rubikons stehen die Zielerreichungsphasen im Vordergrund.

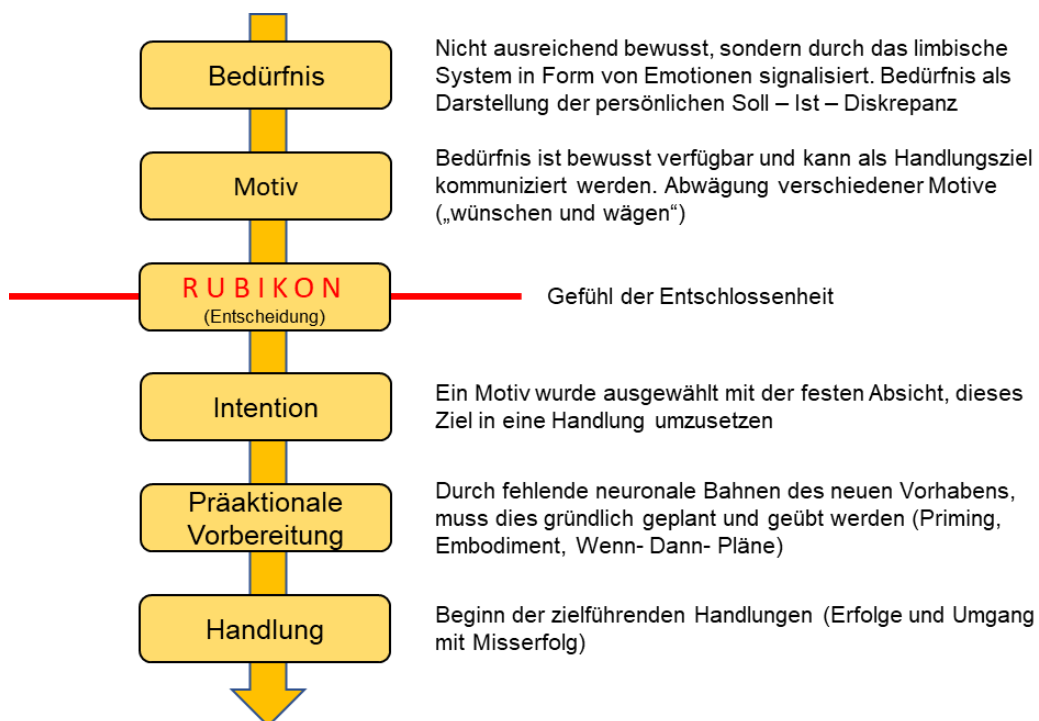


Abbildung 1. Das Rubikon-Modell im ZRM in Anlehnung an Storch und Krause (2017, S.87-104) (eigene Darstellung)

Die erste Phase des im ZRM-Training genutzten Rubikon-Prozesses widmet sich dem Unbewusstsein mit den nicht in Worte zu fassenden Wünschen und Bedürfnissen. Solange eine Person sich deren nicht bewusst ist, kann auch keine zielrealisierende Handlung geplant werden. Auch der Gehirnforscher Gerhard Roth beschreibt die Relevanz dieser ersten Phase des Rubikon-Prozesses mit den Worten: „Wir müssen etwas, das aus dem Unbewussten aufsteigend antreibt, als Wunsch oder Bedürfnis empfinden, damit dieser Wunsch beziehungsweise dieses Bedürfnis zusammen mit der bewussten Analyse der Sachlage zu einem vernünftigen oder zumindest emotional akzeptablen Handlungsentwurf vereinigt werden kann.“ (Roth, 2001, S.446). Die

Bewusstmachung des Unbewussten ist besonders dann wichtig, wenn trotz eines bewussten Motivs aus unbegreiflichen Gründen nicht zur Tat geschritten werden kann. Hier liegt in der Regel ein Motivkonflikt vor, da ein unbewusstes Bedürfnis dem bewussten Motiv im Wege steht (vgl. Storch & Krause, 2017). Es ist auch möglich, ein vages Unbehagen zu fühlen und nicht in Worte fassen zu können, was das Problem bei der Handlungsumsetzung ist. Kognitives Grübeln über das Problem verschafft keine Besserung (vgl. Storch & Krause, 2017). Ziele, die in Form von *ich müsste* formuliert sind, werden nur selten umgesetzt und selbst wenn das Ziel erreicht wurde, bleibt ein gewisses Unbehagen dennoch bestehen (vgl. Grawe, 2004). Es ist also wichtig, dass die gebildeten Ziele mit den unbewussten Bedürfnissen kongruent sind.

Die zweite Phase des Rubikon-Prozesses behandelt das bewusst gewordene Bedürfnis, das Motiv. Eigene Ziele sind nun kommunizierbar. Um die Vielzahl an Motiven abzuwägen, ist das Sammeln von Informationen oder Erstellen von Pro- und Contra-Listen ein großer Bestandteil dieser Phase. Es kann auch dazu kommen, dass keine abschließende Entscheidung getroffen wird, und die Person in der Motiv-Phase stecken bleibt. Hier ist es die Aufgabe der Psychotherapie, für die Klärung der Motivation eine eindeutige Intention mit dem Klienten herauszuarbeiten (vgl. Storch & Krause, 2017).

Der Wechsel über den psychologischen Rubikon beschreibt den Übergang vom bewussten ausgewählten Motiv zur Intention, die von der Person sicher gewollt wird. Der Klient ist nun gewiss, die ausgewählte Handlung ausführen zu wollen. Das Ziel ist nun verbindlich geworden und es entsteht intrinsische Motivation zur Handlungsausführung, da durch das Fassen eines Entschlusses willensbahnende positive Affekte entstehen (vgl. Storch & Krause, 2017). Das verstärkte psychobiologische Wohlbehagen äußert sich in somatischen Signalen, die das *Stop and Go* bei Motivationsprozessen entstehen lassen. Dies ist durch verschiedene Arbeiten des Motivationspsychologen Julius Kuhl sowie des Bewusstseinsforschers Antonio Damasio neurowissenschaftlich belegt⁵.

Ist der Rubikon überschritten und eine Entscheidung gefallen, geht es im Rubikon-Prozess nun um die Intention. Diese ist nun so sicher gefallen, dass das Ziel auch vor eventuellen Hindernissen abgeschirmt wird: „absichtsgefährdende Informationen [werden] durch selektive Nichtbeachtung und Abwertung aus der innerpsychischen Bedürfnis- und Ziellandschaft ausgeblendet (...)“ (Storch & Krause, 2017, S.96). Dies dient der Stabilisierung getroffener Absichten. Die Volitionsstärke gibt an, wie sehr eine Intention gewollt wird. Das Ziel ist es, eine möglichst hohe Stärke zu erreichen (vgl. Storch & Krause, 2017).

⁵ Vgl. hierzu weiterführend Vollmeyer R. & Brunstein J. C. (2005): Motivationspsychologie und ihre Anwendung. Stuttgart: Kohlhammer

Die darauffolgende Phase der präaktionalen Vorbereitung ist dringend notwendig, denn trotz starker positiver Affekte der somatischen Marker und hoher individueller Volition kann es passieren, dass die Absicht im Alltag nicht umgesetzt werden kann. Dadurch nutzt die Person automatisch wieder die alten, unerwünschten neuronalen Bahnen. Die präaktionale Vorbereitung umfasst Methoden, wie auch in Stresssituationen die neue Absicht umgesetzt werden kann. Im ZRM-Training gibt es vier Maßnahmen, wie die neuen Handlungen automatisiert in das Unbewusstsein aufgenommen werden können. Zum einen wird im ZRM immer wieder betont, dass das Üben und Wiederholen integraler Bestandteil des Trainingserfolgs sind, um die neuen neuronalen Netze wachsen zu lassen. Zudem ist das Priming als unbewusste Lernform mithilfe von Stimulusmaterial unbedingt zu nutzen. Sich vorab gedanklich auf kommende Situationen vorzubereiten, beispielsweise in Form von Wenn-Dann Plänen, wird von den meisten Motivationspsychologen als äußerst wichtig erachtet. Schlussendlich zählt auch das Embodiment zur präaktionalen Vorbereitung, um neue Haltungen auf der körperlichen Ebene zu verinnerlichen (vgl. Storch & Krause, 2017).

Als Endpunkt des Rubikon-Prozesses findet die Handlung statt. Hierbei sind schnell Erfolge zu verzeichnen. Jedoch erzeugen Stresssituationen im Alltag auch immer wieder Misserfolge, mit denen der Umgang erlernt werden muss. Die Handlungsphase erfordert daher viel Ausdauer, da die Entwicklung neuer, automatisch ablaufender neuronalen Bahnen viel Zeit in Anspruch nimmt (vgl. Storch & Krause, 2017).

3.4 PSI-Theorie

Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) von Prof. Dr. Julius Kuhl aus dem Jahre 2001 widmet sich der willentlichen Handlungssteuerung und integriert verschiedene Schulen der Motivations-, Persönlichkeits- und Entwicklungspsychologie. Er greift auf die Theorien diverser psychologischer Theorieansätze, wie Carl Rogers, Sigmund Freud, Carl Gustav Jung, Kurt Lewin und weitere zurück und nutzt die Erkenntnisse der Gehirnforschung, um eine auf sieben Ebenen gegliederte Persönlichkeits- und Motivationstheorie anzubieten. Dadurch wird Motivation, Erleben und Verhalten durch die Darstellung von wechselseitigen Zusammenhängen zwischen den affektiven und kognitiven Systemen des Gehirns erklärt. Es handelt sich um einen psychofunktionalen Ansatz, welcher hinterfragt, wie positive und negative Affekte zur Aktivierung der kognitiven Systeme moduliert werden (vgl. Quirin & Kuhl, 2009).

3.4.1 Die sieben Ebenen der Persönlichkeit

Kuhl (2010) ist der Ansicht, dass die bisher existierenden Big Five der Persönlichkeit nach Hans Eysenck, auch Fünf-Faktoren-Modell genannt, bestehend aus Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus, nicht mehr ausreichend sind, um Persönlichkeit, Motivation und Volition umfassend und vielschichtig erklären zu können.

Die sieben Systemebenen beschreiben, dass Motivation und Emotion grundlegend das Verhalten und das Denken und Fühlen eines Menschen beeinflussen. Es zeigt die Basiskompetenzen, welche in den Worten Carl Rogers eine „voll funktionsfähige Persönlichkeit“ (Kuhl, 2010, S.435) ausmachen, wenn sie denn funktionierend zusammenarbeiten.

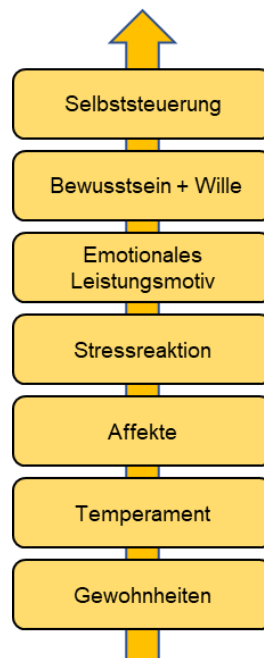


Abbildung 2. Die sieben Ebenen der Persönlichkeit in Anlehnung an Kuhl (eigene Darstellung)

Diese Ursprünge von Verhalten und Erleben lassen sich in verschiedenen aufeinander aufbauenden Ebenen darstellen. Ebene 1 bilden die Gewohnheiten, welche durch die intuitive Verhaltenssteuerung aktiviert werden⁶. Auf Ebene 2 steht das Temperament, also eine motorische Energetisierung⁷. Es folgt auf Ebene 3 die Anreizmotivation, also sogenannte Affekte. Diese werden durch Belohnung und Bestrafung konditioniert⁸. Die Stressreaktion auf Ebene 4 wird auch als „Progression versus Regression“ (Kuhl, 2010,

⁶ Theorien von Hull und Skinner

⁷ Weiterführend Theorien von Pawlow und Eysenck

⁸ Weiterführend Theorien von Freud, Lewin

S.437) beschrieben und fußt auf der Freud'schen Theorie. Das emotional verankerte Leistungsmotiv auf Ebene 5, also Motive und wie Menschen gelernt haben, damit umzugehen, bezieht sich auf die wirkungsorientierten Motive Leistung und Macht sowie die erlebnisorientierten Motive Beziehung und freies Selbstsein⁹. Das kognitiv ausgereifte Leistungsmotiv der Ebene 6 bezieht sich auf die Denkstile nach C. G. Jung¹⁰, also die Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten, die der Person zur Verfügung stehen. Es sind Wissen und Fühlen gemeint, welche analytisch oder holistisch ablaufen können¹¹. An der 7 und letzten Ebene der Persönlichkeit steht die Selbststeuerung, welche sich auf Seiten der Verhaltensbahnung als Selbstkontrolle sowie in der Erfahrungsorientierung als Selbstregulation verdeutlicht¹² (vgl. Kuhl, 2010).

3.4.2 Vier kognitive Makrosysteme

Eine der Kernfragen der PSI-Theorie beschäftigt sich mit dem Thema, wie ein Mensch zu einer willensstarken und authentischen Persönlichkeit werden kann. Die Voraussetzung dafür ist, eigene Ziele, mit denen sich die Person selbst identifizieren kann, verfolgen und verwirklichen zu können. Die menschliche Psyche ist laut der PSI-Theorie in vier Systeme gegliedert. Das Wechselspiel dieser Systeme soll möglichst kongruent sein, um Absichten umsetzen zu können und Willensstärke zu produzieren (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

Das Intentionsgedächtnis (IG) ist dazu da, um Pläne und Vorsätze zu speichern und diese auch wiederzugeben. Neurobiologisch ist das IG im linken präfrontalen Cortex angesiedelt. Hier befindet sich das Bewusstsein, dessen Erkenntnisse und Erfahrungen sprachlich ausgedrückt werden können. Die Eigenschaften des IG sind analytischer und logisch denkender Art. Da es sich um ein kognitiv arbeitendes System handelt, wird es nur sequenziell aktiviert, z.B. wenn eine Handlung kleinschrittig geplant werden muss oder Schwierigkeiten bestehen, für die zunächst eine Lösung gefunden werden muss, um Maßnahmen zur Zielerreichung durchzuführen. Ist das IG aktiviert, wird die Verbindung zur intuitiven Verhaltenssteuerung gehemmt, da an dieser Stelle erst bewusst nachgedacht werden muss. Andernfalls könnte eine impulsive Reaktion zustande kommen, welche häufig zu Problemen führen kann (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

Die Intuitive Verhaltenssteuerung (IVS) setzt Pläne um. Das heißt, eine Hemmung zwischen dem IG und der IVS muss zunächst aufgehoben werden, ansonsten kann die

⁹ Weiterführend Theorien von Murray, Atkinson, McClelland

¹⁰ Vgl. Jung, 2001

¹¹ Weiterführend Theorien von Kelly, Jung

¹² Weiterführend Theorien von Rogers

Person nicht handeln und es kommt zur Prokrastination. Hauptsächlich ist das IVS mit Fähigkeiten ausgestattet, die es ermöglichen, routinierte Verhaltensweisen oder Handlungsabläufe in die Tat umzusetzen. Dafür ist es notwendig, viele Informationen gleichzeitig zu verarbeiten, um sensumotorisch gesteuert entsprechende Reiz- und Reaktionsmuster auf neuronaler Ebene zu aktivieren. Der Reiz, welcher eine entsprechende Verhaltenssteuerung auslöst, kann auch unbewusst sein (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

Das affektive System, welches für das Speichern von Lebenserfahrung sowie für ganzheitliches Fühlen verantwortlich ist, bezeichnet sich aufgrund seiner umfassenden Größe und Komplexität als Extensionsgedächtnis (EG) (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011). Es befindet sich rechts präfrontal im Gehirn und arbeitet dadurch nicht analytisch, sondern ist durch ein konnektionistisches Erfahrungswissen geprägt, welches durch eine parallele Arbeitsweise eine Vielzahl einzelner Aspekte integrieren kann. Das EG dient als Speichermedium für Bedürfnisse, Werte und Erfahrungen über die gesamte Lebensspanne hinweg und liefert aktuell relevante Aspekte. Es ist ein Teil des Selbst, also der eigenen Person. Zum größten Teil sind die gespeicherten Informationen dem Bewusstsein nicht präsent, dienen aber dennoch dazu, komplexe Entscheidungen treffen zu können. Somit wird das EG zu einem System, welches Gefühle integrieren kann und dient als Eintritt zur Selbstwahrnehmung, was einen erheblichen Anteil zur Fähigkeit der Emotionsregulation und Motivationsentstehung beiträgt. Es kann insbesondere durch systemische Beratungstechniken angesprochen werden und wird durch indirekte Wahlmöglichkeiten und durch Überforderung des logischen Schwarz-Weiß-Denkens des IG aktiviert. Dadurch kann man über den Weg der emotions- und körperbezogenen Selbstwahrnehmung eine Intensivierung von Zielen auf emotionaler und somatischer Ebene erzeugen (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

Das vierte System ist das Objekterkennungssystem (OES), auch als Fehler-Zoom bezeichnet. Es ist dafür zuständig, detaillierte Eindrücke aufzunehmen und dadurch die Aufmerksamkeit auf ungewöhnliche Bedeutsamkeiten zu steuern. Diese meist negative Objekterkennung wird dann im EG abgespeichert und mit alten Erfahrungen abgeglichen. Das OES ist relevant für die Selbstentwicklung, da aus Fehlern und neuen Situationen gelernt wird (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

3.4.3 Affekte

Nach Kuhl ist ein Affekt „(...) das Ergebnis eines zentralen, nicht bewusstseinspflichtigen Mechanismus, der eine begrenzte Zahl von hormonal und neurochemisch vermittelten körperlichen Zuständen generiert (...) (Belohnungs- und Bestrafungswirkungen)“ (2001, S.431). Die Generierung von positiven und negativen Affekten geschieht in unterschiedlichen Gehirnsystemen. Für positive Affekte ist demnach der Nucleus Accumbens und für negative Affekte die Amygdala zuständig (vgl. Kuhl, 2010).

Bei Affekten handelt es sich im weitesten Sinne um Stimmungen oder Emotionen, welche den Befriedigungszustand der Bedürfnisse anzeigen und Gefahren durch Mangelzustände melden. Affekte können positiv oder negativ sein. Ein positiver Affekt zeigt eine erwartete oder bereits erreichte Bedürfnisbefriedigung an. Wird dieser gehemmt, so wird das Bedürfnis frustriert. Ein negativer Affekt meldet das Vorhandensein eines sehr starken Bedürfnisses, welches (noch) nicht befriedigt wird (vgl. Kuhl, 2010).

Die Kombination von einer Belohnung und einem positiven Affekt erzeugt eine verhaltensbahnende Wirkung, während die Verbindung aus Bestrafung und negativem Affekt eine verhaltenshemmende Wirkung erzeugt. Hierin liegt die Begründung für Aufsuchungs- und Vermeidungsverhalten, denn Affekte zeigen die Effekte von Belohnung oder Bestrafung. Affekte und die daran geknüpften Stimmungen und Emotionen sind wesentlich für den Erhalt der Bedeutung eines Ziels und somit der Handlungsregulation. Handlungstendenzen können so beispielsweise durch Neugier, Bindungsmotivation oder die Motivation zur Selbstbehauptung geprägt werden (vgl. Kuhl, 2010). Positiver und negativer Affekt sind nicht voneinander abhängig. Eine Variante ist die Darstellung als zweidimensionales Affektmodell, welches besagt, dass positive und negative Affekte auch gleichzeitig auftreten können und sich die Emotion nicht nur an einer Stelle des Kontinuums befindet (vgl. Kuhl, 2010). Dieser Option bedient sich das ZRM mit dem Affektbarometer zur Abbildung der Emotionen (siehe Kapitel 4.3. Motto-Ziele).

Affekte sind somit gekoppelt an das Bewertungssystem des Gedächtnisses (also an das EG) und beeinflussen dadurch das Verhalten. Es liegt eine enge Verbindung zu körperlichen Reaktionen vor. Antonio Damasio (2011) belegt diese Wechselwirkung zwischen Körper und Gehirn als unauflöschlichen Organismus durch biochemische und neuronale Grundsätze (vgl. Storch & Krause, 2017). Je nach Erfahrungsschatz eines Menschen ändern sich Schaltkreise im System. „Optimale Bereiche finden ihren Ausdruck im bewussten Geist als angenehme Gefühle; gefährliche Bereiche finden ihren

Ausdruck im bewussten Geist als unangenehme oder sogar schmerzhaft Gefühle“ (Damasio, 2011, S.67).

3.4.4 Modulationsannahmen

In der PSI-Theorie geben die Modulationsannahmen Auskunft darüber, in welchem dynamischen Austausch die vier Funktionssysteme miteinander stehen. Es gilt die Voraussetzung, dass ein gegenseitiger Austausch besteht, wodurch dann beschrieben werden kann, welchen Effekt die Aktivierung eines Systems auf die übrigen drei Systeme hat und welcher Informationsaustausch zwischen den Systemen besteht. Grundlage hierfür sind die Affekte und die Affektregulation. Umgekehrt haben aber auch die vier Systeme und deren Funktionsweise Konsequenzen für die Affekte (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

Die erste Modulationsannahme ist die Willensbahnung. Hierbei geht es um die Interaktion zwischen IG und IVS, welche durch einen positiven Affekt aktiviert wurde. Befindet sich die Person in einer Situation, in welcher die IVS mit routinierten Handlungsabläufen die Steuerung übernehmen kann, fühlt sich die Person sicher. Geht dieser positive Affekt aber verloren, ist dies ein Zeichen für eine unangenehme oder ungewohnte Situation, welche es auszuhalten gilt oder bei vorhandenen Handlungsalternativen Passendes zu tun um wiederum selbständig einen neuen positiven Affekt zu generieren. Dies kann beispielsweise durch Selbstermutigung geschehen (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

Die zweite Modulationsannahme widmet sich der Selbstentwicklung. Das EG interagiert hierbei mit dem OES, welches auf Unstimmigkeiten achtet. Dieser Effekt wird durch negative Affekte gesteigert. Das hat zur Folge, dass die Person nur noch in der Lage ist, sich auf Dinge zu fokussieren, die schlechte Gefühle auslösen. Hier besteht die Herausforderung darin, den Fokus erneut in positivere Gedanken und Gefühle zu rücken, um selbstbewusster handeln zu können. Dies ermöglicht einen kreativeren Blick auf erweiterte Lösungsmöglichkeiten für komplizierte oder ungewohnte Situationen (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

„Persönlichkeitsentwicklung funktioniert umso besser, je besser die psychischen Systeme zusammenarbeiten“ (Kuhl & Strehlau, 2011, S.177). Um dieses Ziel zu erreichen ist es notwendig, widersprüchliche Gefühle selbst regulieren zu können. Dies bezeichnet Kuhl als emotionale Dialektik (vgl. Kuhl & Strehlau, 2011).

3.4.5 Handlungsorientierung versus Lageorientierung

Handlungsorientierte Menschen verfügen über die Fähigkeit handlungsfähig zu bleiben, auch wenn die Gegebenheiten suboptimal für die Ausführung sind. Im Gegensatz dazu haben lageorientierte Menschen eher die Tendenz, länger in einer affektiv negativ behafteten Situation zu verharren und ihre Handlungsfähigkeit in komplizierten Situationen zu verlieren (vgl. Quirin & Kuhl, 2009). Arbeitslosigkeit als stressvolle Lebenslage vermindert den Zugriff auf die Selbststeuerungsfähigkeit. Ein Wechsel von einer bestehenden Lage in eine Handlungsorientierung ist wichtig, um wieder Entscheidungen treffen und Handlungen umsetzen zu können.

3.5 **Zielpsychologie**

Gegenstand der Zielpsychologie ist die Beschäftigung mit der Frage, wie Ziele formuliert werden müssen, um Handlungen planmäßig und wirkungsvoll ausführen zu können. Die Zielsetzungstheorie ist der Annahme, dass Ziele eine motivierende Wirkung haben (vgl. Kirchler & Walenta, 2010). „Ohne Ziele sind Handlungen undenkbar“ (Storch, 2011, S.185), da sie die Applizierung von Fähigkeiten lenken, sowie Motivation verursachen. Daher macht die Zielpsychologie einen großen Anteil in der Motivationspsychologie aus. Bei der Frage, welche Zielart am meisten handlungswirksam macht, spielt nach Kuhl (2001) die Volition eine Rolle mit den Aspekten, wie genau das Ziel vorab geplant sein muss und wie sehr sich der Mensch selbst mit diesem Ziel identifizieren kann (vgl. Storch, 2011).

3.5.1 Zielarbeit und Zielformulierung

Ziele beschreiben immer die Abweichung zwischen einem angestrebten Soll- und einem aktuellen Ist-Zustand und somit die „mentale Repräsentation eines erwünschten Ereignisses oder Verhaltens“ (Sevincer & Oettingen, 2009, S.37). Von der Entwicklung eines Ziels bis zu seiner Umsetzung ist es wichtig, sich der eigenen Wünsche sicher zu werden, Veränderungsbereitschaft und Zuversicht zu entwickeln und sich für die Planung zu verpflichten (vgl. Rübner, 2018). Erst das Reflektieren über starke eigene Motive kann Veränderungsbereitschaft erzeugen. Je stärker ein Ziel gewünscht ist und je mehr es für realisierbar gehalten wird, desto mehr ist eine Person bereit sich dafür anzustrengen, höhere Leistung zu erbringen und sich dabei auch besser zu fühlen (vgl. Sevincer & Oettingen, 2009). „Ziele, die eigenen Interessen und Werten entsprechen, fördern Wohlbefinden mehr als Ziele, die aufgrund inneren (z.B. Schamgefühl) oder äußeren Drucks (z.B. Autoritäten), oder auch aufgrund sozialer Normen verfolgt werden“ (Sevincer & Oettingen, 2009, S.41).

Insbesondere in Behörden ist es häufig der Fall, dass Zielvereinbarungen in der Eingliederungsvereinbarung mit rechtlichen Verpflichtungen gekoppelt aufgenommen werden (vgl. Göckler, 2018). Das bedeutet, dass die Richtung des Ziels, in die sich der Klient im Pflichtkontext bewegen soll, nicht offen wählbar ist. Das führt in häufigen Fällen dazu, dass zu Beginn einer Beratung oder Therapie die Ziele von Berater und Klient nicht geteilt werden (vgl. Klug & Zobrist, 2016).

Dabei können Zielkonflikte auftreten, die durch Widersprüchlichkeiten bewusst sind oder aber unbewusst durch intrapersonelle Prozesse (vgl. Göckler, 2018).

Die Arbeit mit Zielen beinhaltet immer die Arbeit mit Menschen, die sich in einem Veränderungsprozess befinden. Nicht sinnvoll sind unverbindliche Absprachen oder ungenau geplante nächste Schritte. Daher ist es in der Arbeit mit und an Zielen sehr wichtig, sich sprachlich am kognitiven Vermögen des Gegenübers zu orientieren und Ziele variabel auszuformulieren. Es ist eine Herausforderung, in der großen Vielzahl an Techniken und Methoden die richtige für den Klienten herauszufinden, sodass die Ziele handlungsleitend werden.

Die Multiple Code Theory nach W. Bucci (1997) stellt die drei Varianten der Informationsverarbeitung und den Aspekt, dass Worte an Bilder gekoppelt sind, dar. Ebenso lösen Bilder Gefühle aus. Es ist eine Kombination der Erkenntnisse von Psychoanalyse und Neurowissenschaften und wurde im Zuge des ZRM in Verbindung mit der PSI-Theorie gesetzt (vgl. Storch, 2011).

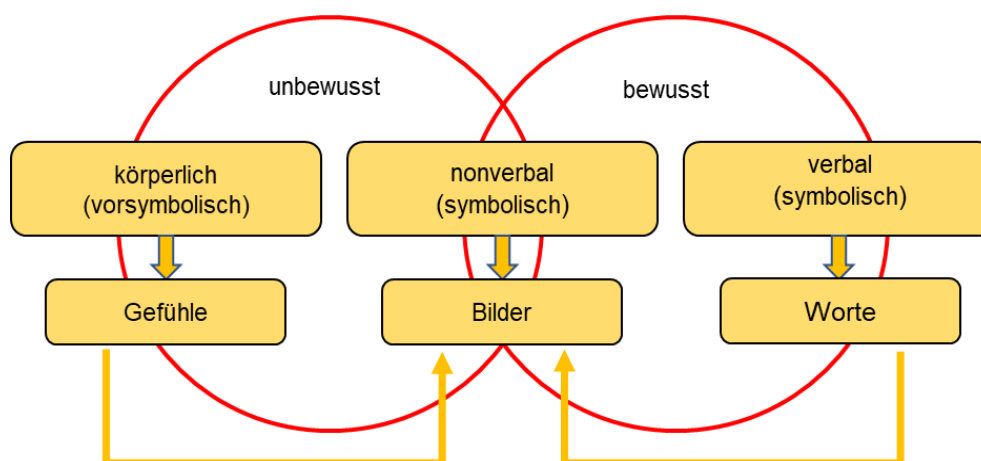


Abbildung 3. Die Multiple Code Theory in Anlehnung an W. Bucci (1997) (eigene Darstellung)

Storch nutzt für das ZRM ebenso die Erkenntnisse der Multiple Code Theory für die Art, wie Motto-Ziele formuliert werden und ist der Meinung: „Die sicherste Reihenfolge für den Bau von motivierenden Zielen heißt: zu dem bewussten Ziel ein Bild suchen, dann zu dem Bild die passenden Worte erarbeiten, aus diesen Worten ein Haltungsziel bauen und dieses Sprachgebilde, das eng mit der Bilderwelt verbunden ist, mit den daran

gekoppelten somato-affektiven Signalen aus der Körperwelt auf Maß schneiden“ (vgl. Storch, 2011).

3.5.2 S.M.A.R.T.-Ziele

Die gängige Meinung der Zielpsychologie ist es, dass Ziele so konkret und exakt wie möglich ausgedrückt werden sollen. S.M.A.R.T., das Akronym für die Adjektive *spezifisch*, *messbar*, *attraktiv*, *realisierbar* und *terminiert*, ist eine Art der Zielformulierung, die im Zuge des Management by Objectives aus der BWL entstand. Smarte Ziele bieten den Vorteil, durch die genauen Anhaltspunkte leicht auf Effizienz und Zielerreichungsgrad überprüfbar zu sein und gelten durch die Goal Setting Theory nach Latham und Locke als wissenschaftlich abgesichert (vgl. Göckler, 2018). Allerdings ist das Goal-Commitment, also wie sehr sich die Person innerlich verpflichtet fühlt, das Ziel zu verfolgen, fraglich. Ebenso können Zielkonflikte auftreten, wenn sich das smart definierte Ziel nicht mit den unbewussten Bedürfnissen einer Person deckt. „Hier wird ein Einstellungswandel benötigt, der mit S.M.A.R.T.-Zielen allein nicht zu erreichen ist“ (Storch, 2011, S. 190). Auch von Göckler wird kritisch angemerkt, dass S.M.A.R.T.-Ziele keine Umsetzungsmuster integrieren. Außerdem wird die Frage, welches Verhältnis die umsetzende Person zu dem Ziel hat, nicht geklärt. Da im Fallmanagement und in der Arbeit mit Langzeitarbeitslosen meist komplexe Problemsituationen vorliegen, bieten sich laut Göckler S.M.A.R.T.-Ziele nur bei konkreten Sachzielen an, andernfalls können sie auch die Jobcenter-Mitarbeiter unter Stress setzen (vgl. Göckler, 2018).

4 Zürcher Ressourcen Modell

Das von Dr. Frank Krause und Dr. Maja Storch im Jahr 1991 entwickelte Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) ist ein (neuro-)wissenschaftlich fundiertes Selbstmanagement-Training, das Menschen dabei hilft, sich über unbewusste Wünsche klar zu werden, Ziele zu formulieren und diese durch die Aktivierung eigener Ressourcen zu erreichen.

4.1 ZRM Grundlagen

Das ZRM als Stepped Care Modell (nach Fairburn) und Psychoedukation dient als niederschwellige Anleitung, wie Menschen sich selbst helfen und Belastungssituationen rasch bearbeiten können. Das ZRM ist keine intensive Psychotherapie und daher nicht konzipiert, um sämtliche Probleme innerhalb des Trainings auszuräumen. Jedoch dient es der schnellen Entlastung der Teilnehmer (vgl. Grauwiler, 2016).

Insbesondere der Gehirnforscher Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth und der Motivationspsychologe Prof. Dr. Julius Kuhl stellen durch ihre Erkenntnisse zu Informationsverarbeitungsprozessen des Gehirns und der neurowissenschaftlichen Erforschung des Unbewussten die Basis des ZRMs dar.

Das ZRM ist in aufeinander aufbauende Phasen gegliedert, die bei jeder Art von Problemen Struktur verleihen. Diese Phasen basieren ebenfalls auf wissenschaftlichen, praxisorientierten Fundamenten und sind pädagogisch-didaktisch ausgearbeitet. Es stellt einen Orientierungsrahmen dar, der in jede Phase des Motivationsprozesses geeignete Tools integriert.

Das Anliegen, die vielfältigen Fachrichtungen der Psychologie zu integrieren, begründet die Kombination mehrerer Ansätze im ZRM. Das Unbewusste und die somatischen Marker einzubeziehen beruht auf der Arbeitsweise C. G. Jungs (vgl. Storch & Tschacher, 2016). Die Prämisse, dass die Handlungsschritte Spaß machen sollen und der ganze Körper in das Training integriert wird, stammt aus dem Psychodrama. Die verhaltenstherapeutischen Merkmale äußern sich durch die Einbeziehung der Lerntheorie und der Erstellung akribischer Pläne. In Form von Bildhaftigkeit und der Einbeziehung von Imagination wird auch die hypnotherapeutische Arbeitsweise sowie der Reiz der Kurzzeit-Therapie, bei der in nur wenigen Sitzungen viele psychische Beschwerden verändert werden können, angewendet.

Das ZRM besteht aus fünf Phasen, welche auf dem Rubikon-Modell nach Gollwitzer basieren. Dieses wurde um die vorangeschaltete Phase der Exploration des Unbewussten ergänzt, um sich klar darüber zu werden, ob bewusste Absichten vom

Unbewusstsein akzeptiert werden. Um bewusste und unbewusste Aspekte zu synchronisieren werden in der Motiv-Phase Motto-Ziele formuliert. Die Intention dient dem Aufbau neuer neuronaler Netze. Das Nachdenken über mögliche Handlungsschritte zur Zielumsetzung zielt darauf ab, sich über die Konsequenzen der Verhaltensänderung klar zu werden und das Motto-Ziel ggf. zu optimieren.

Es soll trainiert werden, vorhandene Ressourcen zu aktivieren, neue aufzubauen und schädliche zu vergessen. Der Ressourcenbegriff bezieht sich hier auf alle Möglichkeiten, die dem Gehirn verhelfen, mit der gegebenen Situation zurecht zu kommen. Viel Wert wird auf die Transfereffizienz gelegt. Das Gelernte muss im privaten und beruflichen Alltag umsetzbar sein. Daher wird im ZRM-Training ein Ressourcenpool erarbeitet, sodass die Teilnehmer sich die Kanäle aussuchen können, die ihnen am leichtesten fallen. Wichtig ist, zunächst über die Arbeit mit Bildern den Weg ins Unbewusste zu schaffen. Beispielfhaft ausgewählte Bilder der Bildkartei befinden sich im Anhang D.b.

Um Ziele handlungswirksam zu gestalten und eine Umsetzung zu ermöglichen, gibt es grundlegende Faktoren:

- die Umsetzung muss Spaß machen,
- Methoden zur Umsetzung sind bekannt,
- das soziale Umfeld der Person unterstützt die Entwicklung,
- die Person kann diese Entwicklung auch ohne die ZRM-Trainer steuern,
- durch neu aufgebautes Wissen entstehen neue Handlungs-Automatismen,
- es kann mit Rückschlägen und Misserfolgen umgegangen werden.

Ressourcenorientierung wird im ZRM als gelingende Angleichung von unbewussten Bedürfnissen und bewussten Motiven gesehen (vgl. Storch & Faude-Koivisto, 2014). Die zwei Systeme Verstand und Gefühle sollen synchronisiert werden, da durch deren unterschiedliche Bewertungskriterien und Kommunikationsmittel Zielkonflikte ausgelöst werden können, die an einer Umsetzung des Ziels hindern. Insbesondere dem Unbewussten wird viel Raum gegeben. Auch die im ZRM als somato-affektiven Marker bezeichneten Körpergefühle sollen intensiver wahrgenommen werden.

Leitend ist das Menschenbild, dass jeder dazu in der Lage ist, sich selbst zu organisieren und für sich selbst die richtige Weise zu finden, Ziele zu erreichen. Aber „Selbstmanagement-Kompetenz muss wie alle anderen Kompetenzen erlernt werden und wirkt nicht auf Knopfdruck“ (Grauwiler, 2016, S.31).

4.2 Neurowissenschaftliche Grundlagen

In den letzten Jahren hat sich viel in der Hirnforschung getan. Viele neue Erkenntnisse im Bereich der Neurobiologie verändern die bisherigen Ansichten der Psychologie, oder finden in dieser eine physiologische Begründung.

Eine Persönlichkeit gliedert sich nach neurobiologischer Ansicht in Charakter und Temperament, welche mit spezifischen Eigenschaften des Gehirns zusammenhängen. Trotz der genetischen Grundausstattung ist eine Persönlichkeit auch wandelbar und der Charakter formt sich anhand seiner Umweltbedingungen. Das Gehirn ist also ein „plastischer, sich selbst organisierender Erfahrungsspeicher“ (Storch & Krause, 2017, S.30; vgl. Roth, 2011).

Es gibt verschiedene Hirnareale mit unterschiedlichen Aufgaben und Zuständigkeiten. Das Hirnzentrum für kognitive Leistungen macht den größten Anteil im Isocortex (Großhirnrinde) aus und ist verantwortlich für Vorstellungen, Erinnerungen, Intelligenz, das Planen von Handlungen, Denken und Wahrnehmung (vgl. Roth, 2011). Das limbische System befindet sich in den subcorticalen Hirnzentren, die dem Bewusstsein nicht zugänglich sind (vgl. Roth, 2011). „Das limbische System (...) ist der Entstehungsort von Affekten, Gefühlen, Motiven, Handlungszielen, Empathie, Moral und Ethik und damit diejenige Instanz, die unser individuell-egoistisches ebenso wie unser soziales Handeln bestimmt.“ (Roth, 2011, S.42). Das Entstehen von Gefühlen geschieht durch die Ausschüttung bestimmter Stoffe, nämlich Neuromodulatoren, Neuropeptiden und Neurohormonen, die „psychisch wirksame Signalüberträger im Gehirn“ (Roth, 2011, S. 49) sind.

Das Gehirn speichert Erfahrungen auf der Grundlage der eigenen Biografie. Zusätzlich ist ein als Ahnenschatz bezeichnetes Wissen abgelegt. Situationen, die das Gehirn registriert, werden bewertet und anschließend abgespeichert, sodann ein Verhalten entstehen kann. Grundlegend für die psychische Gesundheit ist, dass das resultierende Verhalten kongruent mit diesem mit Emotionen behafteten Erfahrungsgedächtnis sein muss (vgl. Storch & Krause, 2017). Für die Entwicklung des Gehirns sind insbesondere die frühen Kindheitsjahre prägend, denn in dieser Phase wird Urvertrauen und Umgang mit Stress oder anderen negativen Emotionen erlernt (vgl. Storch & Krause, 2017). Lernen beschreibt den Prozess der „Verstärkung synaptischer Verbindungen zwischen Neuronen“ (Storch & Krause, 2017, S. 41) im Gehirn. Es ist multi-zentrisch aufgebaut, was zur Folge hat, dass die verschiedenen Bereiche und Instanzen des Gehirns miteinander kommunizieren müssen (vgl. Storch & Krause, 2017). Nach den Regeln der

Hebb'schen Plastizität¹³ ist es notwendig, sogenannte Cell-Assemblies, also Gruppen von Nervenzellen zu bilden, wodurch dem Gehirn die Eigenschaft verliehen wird, unvollständige Wahrnehmungen oder Erinnerungen zu komplettieren (vgl. Storch & Krause, 2017). Dadurch wird es beispielsweise möglich, sich bei dem Geruch von Desinfektionsmittel an einen früheren Krankenhausaufenthalt zu erinnern. Wie Antonio Damasio schon in den 1990er Jahren erkannte, können Erinnerungen an ein Objekt nicht nur die konkreten Kennzeichen, wie z.B. die Farbe, sondern auch sensorische und emotionale Reaktionen abspeichern. Das bedeutet, dass Neuronen-Netzwerke Informationen auch auf der körperlichen Ebene registrieren, speichern und wiedergeben (vgl. Damasio, 2011; vgl. Storch & Krause, 2017). Ein neuronales Netz ist also multicodiert aus den Bereichen Emotion, Kognition und Somatik und wird als Ganzes bei Vorliegen nur eines Aspektes aktiviert (vgl. Storch & Krause, 2017).

Jegliches Verhalten eines Menschen soll im Idealfall darauf ausgerichtet werden, psychobiologisches Wohlbefinden zu erhalten oder zu steigern. Daher ist es so wesentlich, das Gehirn als Erfahrungsspeicher zu haben, da hierdurch verhaltensrelevante Handlungsmöglichkeiten abgeleitet werden können (vgl. Storch & Krause, 2017). Um dies effektiv und effizient durchführen zu können, ist es notwendig, Erfahrungen auf ihren Beitrag zum persönlichen Wohlbefinden hin zu bewerten. Das geschieht einerseits im kognitiv, logisch denkenden Teil des Gehirns, um rational nachdenken zu können. Andererseits trägt hierbei aber auch das limbische System einen wesentlichen Anteil. Nach Damasio geht das Gehirn hierbei dual vor und unterscheidet lediglich zwischen den Dimensionen gut oder schlecht. Daraus ergibt sich eine Skala, auf denen Gefühle genauer ausdifferenziert werden können (vgl. Damasio, 2011; vgl. Storch & Krause, 2017). Wie Roth beschreibt, ist das limbische System des Gehirns wichtig, denn die Gefühle, welche es erzeugt, lassen Menschen erahnen, eine gewisse Handlung zu tun oder es eher zu vermeiden (vgl. Roth, 2001; vgl. Storch & Krause, 2017).

Der Körper ist der Sender, Gefühle wiederzugeben und gleichzeitig der Empfänger, über den der Mensch in der Lage ist, Gefühle zu registrieren. Das geschieht durch die somatischen Marker, welche Gefühle und Körperempfindungen vernetzen. Bei dem Beispiel des Geruchs von Desinfektionsmittel ist es möglich, dass dabei auch ein flaes Gefühl im Bauch ausgelöst wird. Der somatische Marker, welcher mit jeder Erfahrung und jedem Objekt hinterlassen wird, bewertet diese Situation und teilt bei erneutem Auftreten in Sekundenschnelle diese alte Erfahrung mit. Der Verstand ist bezogen auf die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich langsamer (vgl. Storch & Krause, 2017). Positive

¹³ Hebb'sche Plastizität (1949): Theorie über die Entstehung neuronaler Netzwerke

somatische Marker sind der neurobiologische Hintergrund der Entstehung von Motivation, denn durch entstehenden Willen aufgrund positiver Gefühle und körperlichem Wohlbefinden haben sie die Fähigkeit, Handlungen zu energetisieren (vgl. Storch & Krause, 2017).

Nicht jeder Mensch ist gut darin, diese Signale des Körpers wahrzunehmen. Da somatische Marker auch unbewusst gespürt werden können, ist es die Aufgabe der Psychologie, dass die Klienten sich dieser Empfindungen bewusst werden. Körpersignale dienen zudem als Wegweiser zu den unbewussten, tiefergehenden Prozessen des Selbstsystems von Klienten in der Therapie und Beratung (vgl. Storch & Krause, 2017). Anhand der Kenntnis über die emotionale Bewertung von Situationen und der bewussten Wahrnehmung der körperlichen Signale ist es möglich, selbstkongruente Entschlüsse zu fassen und dementsprechend zu agieren.

Stellt man sich nun noch einmal das Gehirn als System mehrerer Instanzen vor, so gliedert es sich grob in zwei Ebenen. Der corticale Teil steuert „bewusste und bewusstseinsfähige Lern- und Bewertungsvorgänge“ (Storch & Krause, 2017, S. 60) und wird allgemein als Verstand bezeichnet. Er hat zudem bewusste Erinnerungen der eigenen Biografie gespeichert. Der zweite Teil, subcortical angesiedelt, umfasst den unbewussten Anteil des Gehirns. Man unterscheidet zwischen den primären Affekten wie Wut oder Angst, die nur sehr schwer steuerbar und als Teil der Persönlichkeit bezeichnet werden können. Des Weiteren gibt es die sekundären Gefühle, welche auf dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis basieren und konditioniert werden können. Es ist neurobiologisch nachweisbar, dass im menschlichen Gehirn mehr neuronale Bahnen vom limbischen System zum System des logischen Denkens hinführen als umgekehrt. Daher muss den (unbewussten) Gefühlen im Vergleich zum Verstand eine deutlich größere Rolle eingeräumt werden. Beispielsweise ist es nicht möglich, einen Furcht-Zustand lediglich durch rationale Gründe und Nachdenken zu beenden (vgl. Storch & Krause, 2017). Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Gefühle und auch unbewusste Zustände das Verhalten des Menschen stärker leiten, als die bewussten Anteile des Selbst. Das äußert sich durch Motive, die man sich nicht richtig erklären kann oder Antriebe und Wünsche, welche diffuse und detailarme Emotionen hervorrufen (vgl. Storch & Krause, 2017). Das Nutzen des Verstandes macht insbesondere dann Sinn, wenn noch keine Erfahrungen vorliegen. Vor allem bei langfristig ausgelegten Plänen ist Nachdenken hilfreich (vgl. Storch & Krause, 2017). Zudem wird die Theorie der Kontrollüberzeugungen in das ZRM integriert, die besagt, dass wenn eine Person

erwartet, eine Handlung ausführen zu können, die Willenskraft dies zu tun auch trotz auftretender Schwierigkeiten erhalten bleibt¹⁴.

4.3 Motto-Ziele

Es gibt Menschen, die Entscheidungen nicht nach rationalen Begründungen treffen, sondern die sich mehr von ihren Gefühlen leiten lassen. Die sogenannten Gefühlsmenschen treffen ihre Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ (Hüther, 2001, S. 86). Es gibt aber auch Menschen, welche durch Verletzungen in der Kindheit nicht mehr fähig sind, mit ihren Gefühlen umzugehen. Diese sind „zu der Überzeugung gelangt (...), [dass] ihr Verstand, ihr angeeignetes Wissen und ihre erworbenen kognitiven Fähigkeiten (...) das einzige sind, worauf sie sich verlassen können“ (Hüther, 2001, S. 87). Diese Personen werden als Verstandesmenschen bezeichnet. Der Gehirnforscher Gerald Hüther beschreibt, dass wenn es misslingt, zwischen Bauchgefühl und Verstand ein Gleichgewicht herzustellen, psychische Erkrankungen entstehen können (vgl. Hüther, 2001).

Konkrete, situationsspezifische Ziele sind nicht geeignet, um eine Bindung an das Ziel zu erzeugen, sondern nur dann hilfreich, wenn diese Zielbindung bereits besteht (vgl. Storch & Krause, 2017). Allgemeinen Ziele, von Gollwitzer auch *Identitätsziele* oder von Kuhl als *life goals* bezeichnet, beschreiben umfassende individuelle Ziele. „Wir können uns allgemeine Ziele als eine Art Netzwerk akzeptabler Handlungsergebnisse vorstellen, das eine Vielzahl von realistischen Handlungsalternativen enthält, sodass bei Nichterreichen eines Ziels ohne weiteres Nachdenken eine andere Handlung abgerufen werden kann.“ (Kuhl, 2010, S. 336).

Hierfür wurde im ZRM der neue Zieltypus *Motto-Ziele* entwickelt. Diese Zielformulierung berücksichtigt, welche Affekte bei der Motivationsentstehung von Bedeutung sind. Die PSI-Theorie erläutert die Relevanz des Unbewussten und bildet somit die theoretische Grundlage der Motto-Ziele. Kuhl thematisiert auch die Frage, aus welchem Grund die Überquerung des Rubikons, also das Treffen einer synchronen Entscheidung und das Bilden einer Intention mit konkreten Zielen nicht möglich ist. Da konkrete Ziele kognitiv mit dem IG bearbeitet werden, befindet sich die handelnde Person im rationalen Funktionsmodus. Positive Affekte werden durch komplexere Ziele geringer. Zur Überquerung des Rubikons sind aber viele positive Affekte notwendig, die mit positiven somatischen Markern verknüpft sind. Diese lassen sich jedoch nur durch Aktivierung des

¹⁴ Hierauf nehmen insbesondere Kuhl und Bandura Bezug, aber auch Theorien von Antonovsky (Sense of Coherence, 1979), Kobasa (Hardiness, 1979) und Seligmann (Optimismus, 1991) widmen sich dem Thema Kontrollüberzeugungen.

EG empfinden, also durch das Unbewusste (vgl. Storch & Krause, 2017; vgl. Kuhl, 2001). Durch Motto-Ziele wird ein Zielkorridor geschaffen, der durch somato-affektive Bewertungen, also somatische Marker, bestätigt wird. Bei der Zielformulierung geht es daher nicht mehr um die möglichst konkrete Ausformulierung, sondern um das Körpergefühl der zielbildenden Person. Wenn das IG und EG synchron sind, dann ist sich die Person über eigene Absichten, Bedürfnisse und Motive klar (vgl. Storch, 2011). Beispielsweise das Ziel, glücklich sein zu wollen, lässt sich entgegen der S.M.A.R.T.-Logik nicht konkret beschreiben, sondern kann in eine Vielzahl verschiedener Handlungsalternativen differenziert werden.

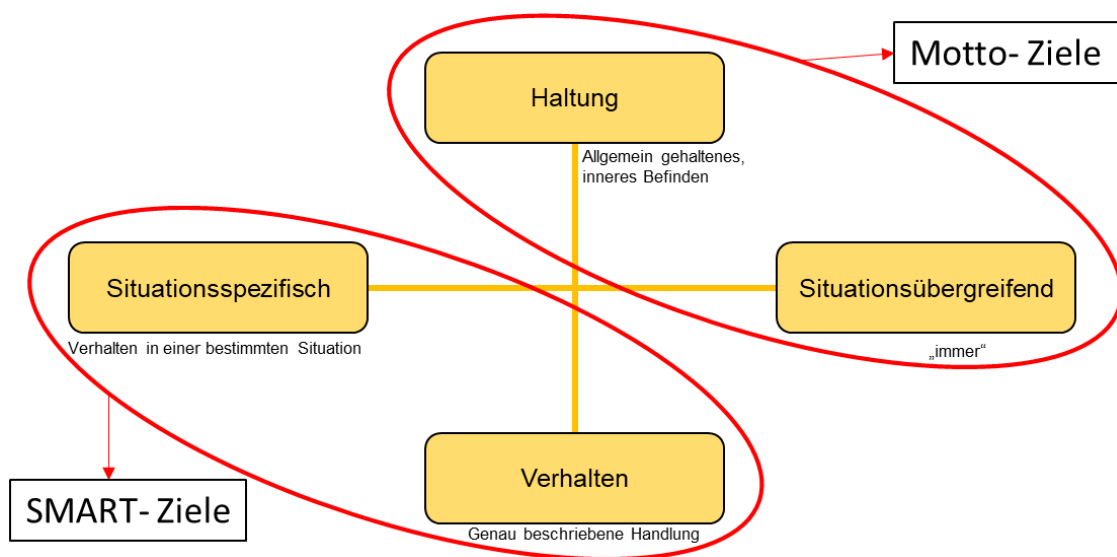


Abbildung 4. Quadranten der Zielformulierung in Anlehnung an Storch & Krause (2017, S. 144 f.) (eigene Darstellung)

Es geht bei Motto-Zielen nicht um die Umsetzung bestimmter Handlungen auf der kognitiven Ebene, sondern um die Entwicklung einer inneren Haltung, die das Handeln mit Berücksichtigung der unbewussten Bedürfnisse unter ein Motto setzt (vgl. Storch & Krause, 2017). Dadurch wird mehr Optimismus und Selbstmotivierungsfähigkeit freigesetzt und auch die erlebte Selbstbestimmung und die Zielbindung werden durch diesen Zieltypus erhöht (vgl. Storch & Krause, 2017).

Handlungswirksame Motto-Ziele haben drei Kernmerkmale. Sie beschreiben eine Haltung, sind im Präsens geschrieben und stets in einer metaphorischen Sprache formuliert (vgl. Storch & Krause, 2017). Durch die Bildhaftigkeit ist es möglich, das Unbewusstsein zu adressieren und dadurch die bewussten Anteile des Verstandes mit den unbewussten Bedürfnissen für die Zielformulierung zu synchronisieren¹⁵. Die Teilnehmenden des ZRM-Trainings werden explizit dazu angehalten, die Motto-Ziele

¹⁵ Vgl. Erläuterungen zur Multiple Code Theory nach Bucci in Kap. 3.5.1

möglichst poetisch und kitschig zu formulieren (vgl. Storch & Krause, 2017). Üblicherweise sind Ziele mit Blick auf die Zukunft beschrieben, da sie sich auf das gewünschte Endergebnis beziehen. Motto-Ziele hingegen orientieren sich ausdrücklich an der gegenwärtigen Situation. Das Unbewusste kann dadurch sofort handlungswirksam werden und nicht erst zu einem in der Zukunft liegenden Zeitpunkt. Auch hierfür bildet die PSI-Theorie die Grundlage, denn durch Zukunftsdenken wird lediglich das kognitive Intentionsgedächtnis angesprochen (vgl. Storch & Krause, 2017). Sind diese drei Kernkriterien, die Haltungsebene, Präsens und Bildsprache, erfüllt, werden im ZRM-Training die Motto-Ziele in einer zweiten Runde nochmals optimiert. Nun müssen drei weitere Kriterien erfüllt werden: die Motto-Ziele müssen als Annäherungsziel, auf keinen Fall als Vermeidungsziel formuliert sein. Das basiert auf der Begründung, dass Annäherungsziele direkt eine gute Stimmung beim Lesen vermitteln und weniger Angst erzeugen. Als zweites Kriterium muss das Motto-Ziel unter 100%iger eigener Kontrolle liegen (vgl. Storch & Krause, 2017). Hier wird der Bezug zur Volitionsstärke und der Notwendigkeit zur Einschätzung der eigenen Realisierbarkeit hergestellt. Als drittes Kriterium dient die Abbildung der Affektbilanz auf dem Affektbarometer, die auf der negativen Seite 0 und auf der positiven Skala mindestens 70 aufweisen muss (vgl. Storch & Krause, 2017). Dies ist der Indikator für einen erfolgreichen Rubikon-Übertritt.

| |
|---|
| Mein Vulkan sprüht rote Funken (Selbstbewusstseins-Thema) |
| Ich atme im Fluss des Lebens (Stressmanagement-Thema) |
| Ich starte durch und packe an (Arbeits-Thema) |
| Ich wende mich der Sonne zu (Affektregulations-Thema) |
| Ich steuere das Schiff meines Lebens und bin der Kapitän (Selbstwirksamkeits-Thema) |
| Ich öffne mich der Männerwelt (Partnersuche) |
| Ich stelle mein Licht auf den Scheffel und fülle damit den Raum (Ausstrahlungs-Thema) |

Abbildung 5. Beispielhafte Formulierungen von Motto- Zielen (Tschacher & Storch, Vom Embodiment-Konzept zur körperzentrierten Psychotherapie, o. J., S. 18)

Wenn alle diese Kriterien in der Formulierung des persönlichen Motto-Ziels umgesetzt sind, ist das Motto-Ziel handlungswirksam und wird das notwendige zielgerichtete Handeln initiieren.

4.4 Embodiment

Für den englischen Begriff Embodiment ist noch kein deutscher Fachbegriff gefunden, der passend erscheint. Inkarnation oder Verkörperung hat einen zu religiösen Anklang, die Übersetzung Körperlichkeit erscheint jedoch zu ungenau (vgl. Storch & Tschacher, 2016). Dass der Geist und die Psyche mehr sind als ein reines Geschehen im Gehirn, wird darin deutlich, dass das bewusste Planen und Denken sowie unbewusste

Entscheidungsvorgänge immer an somatische Äußerungen gekoppelt sind. Dazu gehören beispielsweise Herzrasen, Bauchgrummeln, Muskelanspannung oder Prozesse auf neuronaler Ebene (vgl. Storch & Tschacher, 2016). Jede kognitive Wahrnehmung, Emotion und auch Affekte haben solche sensomotorischen Elemente.

Wenn man das Thema Embodiment näher betrachtet, wird klar, dass es sich um ein interdisziplinäres Feld handelt, in der die Philosophie und Psychologie als Geisteswissenschaften, aber auch die Biologie und die Sozialwissenschaften mit Erkenntnissen zu Beziehung und Kommunikation von Menschen ineinandergreifen (vgl. Storch & Tschacher, 2016). „Die experimentelle Embodiment-Forschung zeigt, wie sehr das Denken und Fühlen mit Körperhaltungen und Körperbewegungen verknüpft ist“ (Geuter, 2015, S. 158). Neurowissenschaftlich belegt dies die Polyvagal-Theorie von Stephen Porges, der auch den Aspekt von Widerstand in der Beratung durch Reaktionen des Nervus Vagus (Hirnnerv) anhand eines evolutionär bedingten biologischen Flucht-Kampf-Totstell-Grundverhaltensmusters erklärt (vgl. Porges, 2011).

Da die ZRM-Körperarbeit durchgehend genutzt wird, kann von Beginn an Einfluss auf die Gehirnaktivität der Teilnehmenden, deren Bewertungen, neuroendokrine Vorgänge und auf die Emotionen genommen werden. Diese Körpervariablen werden durch das Embodiment intensiviert. Das beruht auf zwei wesentlichen Grundsteinen: Gedächtnistheoretisch werden durch die Arbeit mit dem Körper die neuen neuronalen Spuren einfacher und nachhaltiger gebahnt und durch die Bewegung ist es möglich, sich leichter an die neuen Informationen zu erinnern. Aus selbstregulatorischer Sicht weiß man aus der Wissenschaft¹⁶, dass das Embodiment proaktiv Verarbeitungsprozesse beeinflusst und einen positiven Effekt auf die persönliche Stimmung hat. Dieses Feedback lässt sich im Sinne des Selbstmanagements nutzen, da beispielsweise eine bestimmte Körperhaltung eigenmächtig zur Emotionsregulation eingenommen werden kann (vgl. Storch & Krause, 2017). „Eine entsprechende Technik wäre zum Beispiel, willentlich eine Haltung einzunehmen oder eine Bewegung auszuüben, die mit der angesprochenen Lebenssituation oder einem angenommenen Affekt verknüpft sind.“ (Geuter, 2015, S. 159).

Embodiment ist durch drei Ebenen gekennzeichnet: Ausdruck (z.B. bei Freude einen Luftsprung machen), Gefühl (wie die Situation subjektiv erlebt wird) und körperliche Zustände (durch die Ausschüttung von Hormonen wie Oxytozin oder Adrenalin) (vgl. Storch & Tschacher, 2016). Wichtig dafür sind Affekte. „Ohne Affekt gibt es keine Motivation, keinen Antrieb, keine Handlung und keine Kommunikation“ (Storch &

¹⁶ Vgl. hierzu bspw. Tschacher & Bergomi, *The Implications of Embodiment. Cognition and Communication*, 2011 und Barrett & Lindquist, *The Embodiment of Emotion*, 2008

Tschacher, 2016, S. 41), denn sie sind die Auslöser beim Embodiment und den daraus folgenden Interaktionen. Die Neurowissenschaften belegen diese Effekte durch die Möglichkeit einer genauen Lokalisation der Prozesse im Gehirn.

Im ZRM wird zunächst eine Makroversion des Embodiments entwickelt, dem ein Micro-Movement folgt, welches in Alltagssituationen angewendet werden kann. Es handelt sich dabei um kleine, unauffällige Bewegungen, die das neue neuronale Netz aktivieren (vgl. Storch & Krause, 2017). Grundlegend zu beachten ist beim Embodiment immer, dass das individuelle und kulturelle Verständnis gewahrt wird. Das Embodiment gibt keine Regeln vor, welche Form von Körperübungen von den Teilnehmenden entwickelt werden soll (vgl. Storch & Krause, 2017).

4.5 Priming

Priming bezeichnet die „Vorab-Aktivierung einer mentalen Repräsentation durch einen Vorreiz (prime), der dem eigentlichen Aufgabenreiz (target) um ein bestimmtes Zeitintervall vorausgeht“ (Kuhl, 2010, S.63). Primes bilden im Kontext des ZRMs Erinnerungshilfen, die dazu dienen, Assoziationen zum Motto-Ziel zu aktivieren (vgl. Storch & Krause, 2017). Priming geschieht vorrangig mit Gegenständen, die einen Bezug zum Motto-Ziel herstellen können und dient sowohl dem unbewussten als auch dem bewussten Lernen, indem die Primes als Zielauslöser genutzt werden. „Priming ist das Verfahren, das eine unbewusste (implizite) Reaktion eines Individuums auf einen Stimulus hervorruft, der außerhalb der bewussten Wahrnehmung liegt.“ (Reeve & Lee, 2012, S.370). Durch Priming wird eine Gedächtnisspur gelegt, die Gedanken und Verhalten bedingen.

Priming im ZRM und Selbstmanagement-Training ist wichtig, um die neuen neuronalen Netze ausreichend zu bahnen, da im Training selbst keine Zeit ist. Ein großer Vorteil von Priming ist, dass das Gehirn auch unter herausfordernden Umständen automatisch und unbewusst agieren kann, was kaum kognitives Potenzial benötigt. Ziele, die durch Priming im Unbewusstsein gespeichert sind, weisen eine gesteigerte Vigilanz und Persistenz auf (vgl. Storch & Krause, 2017).

Primes können dabei Gegenstände, Bilder, Düfte, Musikstücke oder eine zum Motto-Ziel passende Farbe sein. Erlaubt ist alles, was an das Motto-Ziel bewusst oder unbewusst erinnert (vgl. Storch & Krause, 2017).

4.6 Wenn-Dann Pläne und Situationstypen-ABC

Wenn es darum geht, die im Ressourcenpool des ZRM-Trainings erarbeiteten Methoden im Alltag anzuwenden, ist es notwendig, Ziel- und Ausführungsintentionen zu bilden. Zielintentionen beschreiben die Absicht, etwas zu tun. Ausführungsintentionen sind dagegen genauer umschrieben und befassen sich mit Gedankenspielen, wie in einer eventuell eintretenden Situation gehandelt werden soll. Die Formulierung von Ausführungsintentionen ist meistens „wenn..., dann...“ und schafft dadurch einen situativen Hinweisreiz. Sogenannte Wenn-Dann Pläne generieren das Gefühl der Verpflichtung, in der eintretenden Situation so zielgerichtet zu agieren, wie man es sich vorgenommen hat und trägt daher einen erheblichen Anteil zur Transfersicherung des Gelernten bei (vgl. Storch & Krause, 2017).

Wenn-Dann Pläne bestehen aus drei grundlegenden Komponenten. Anders als Motto-Ziele sind sie in die Zukunft gerichtet, genauer gesagt richten sie sich auf eine spezifische Situation, in der mit dem neuen Verhalten gehandelt werden soll. Zudem muss ein Wenn-Dann Plan die Handlungsabsicht beinhalten sowie kognitiv die Situation mit der beabsichtigten Handlung verbinden (vgl. Storch & Krause, 2017). Da diese Art der mentalen Vorbereitung auf zukünftige Ereignisse dabei hilft, mit unerwünschtem altem Verhalten umzugehen und neue strategische Automatismen herzustellen, werden sie auch als automatisierter Wille bezeichnet. „Die automatische Handlungsinitiierung bei Wenn-Dann Plänen ist vergleichbar mit der Automatisierung von Verhalten bei Gewohnheitshandlungen (habits)“ (Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011, S.215). Hier erfolgt erneut der Rückschluss zur PSI-Theorie und den sieben Ebenen der Persönlichkeit. Zusätzlich zur gedanklichen Vorbereitung mit den herausfordernden zukünftigen Situationen werden im ZRM-Training diese Wenn-Dann Pläne verschriftlicht. Getreu der durchgehend zu beachtenden Ressourcenaktivierung im ZRM sind auch die Wenn-Dann Pläne ressourcenorientiert zu verfassen.

Noch mehr als Wenn-Dann Pläne beziehen sich die Situationstypen A, B und C auf den Transfer des im ZRM-Training Gelernten in den Alltag der Teilnehmenden. Der Situationstyp A dient dem Selbstwirksamkeitserleben der Teilnehmenden. Situationstyp A umfasst alle Alltagssituationen, in denen die Umsetzung des Motto-Ziels einfach und wie von allein gelingt. Da dies oft unbemerkt geschieht, ist die Beschäftigung damit von großer Bedeutung, um bei Berücksichtigung der (kleinen) Erfolge den Neurotransmitter Dopamin ausschütten zu können und dadurch Motivation zu gewinnen (vgl. Storch & Krause, 2017). Die Erfolge sollen in einer Liste notiert werden, um sich über die persönlichen Fortschritte gewahr zu werden. Sich selbst zu loben gehört zum ressourcenorientierten Ansatz und ist wichtig, um die neu erworbenen Kompetenzen nachhaltig in das Selbstkonzept einzuleben.

Der Situationstyp B enthält die Situationen, in denen die Umsetzung des eigenen Motto-Ziels herausfordernd war. Vorteilhaft an den Situationstypen B ist jedoch, dass diese nicht unvorhergesehen eintreten, sondern vorab geplant werden können. Hierfür ist eine vorbereitende Übung im ZRM-Training vorgesehen. Auch im Nachgang soll wöchentlich eine Situation des Typs B ausgedacht, geplant und durchgeführt werden (vgl. Storch & Krause, 2017).

Situationen des Typs C sind schwierig, weil sie die Personen unvorhergesehen überraschen. Es soll hierfür der Umgang mit Misserfolgen trainiert werden, indem eine Liste mit missglückten Situationen geführt wird. Sobald ein Muster entdeckt wird, an welcher Stelle es häufiger scheitert, können diese Muster anhand des Schemas der Situationstypen B vorbereitet und trainiert werden (vgl. Storch & Krause, 2017).

4.7 Rahmenbedingungen und Trainingsablauf

Das ZRM-Training ist in fünf Hauptphasen gegliedert, die sich am Rubikon-Modell orientieren. Als Start wird das eigene Thema geklärt. Dieser Wunsch soll im nächsten Schritt zum Motto-Ziel umformuliert werden. Daraus wird ein Ressourcenpool erarbeitet und anschließend darüber nachgedacht, wie mit diesen Ressourcen zielgerichtet gehandelt werden kann. Die letzte Phase widmet sich der Integration und dem Transfer in den Alltag. Danach findet eine Abschlussrunde statt. Etwa zwei bis sechs Monate nach dem Abschluss des Trainings findet eine Follow-Up-Veranstaltung statt, die der Transfersicherung, Prozessbegleitung und Erfolgssicherung dient (vgl. Storch & Krause, 2017).

Im Anhang D.a befindet sich eine Übersichtstabelle zum detaillierteren Ablauf des ZRM-Trainings.

An einem Kurs sollen maximal 12 Personen teilnehmen, um zu gewährleisten, dass der Entwicklungsprozess der Teilnehmer individuell und mit Sorgfalt begleitet werden kann. Die Teilnehmenden müssen keine Zugangsvoraussetzungen erfüllen. Lediglich die Eigenschaften Offenheit und Neugier für neue Personen und Erfahrungen sind förderlich (vgl. Storch & Krause, 2017). Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, das Training zeitlich zu gestalten, wie etwa durchgehend am Stück in drei bis fünf Tagen oder in Sequenzen. Räumliche Anforderungen hat das ZRM-Training nicht, es sollte nur ausreichend Platz für einen Stuhlkreis und kleinere Tischgruppen geben (vgl. Storch & Krause, 2017).

Die Arbeitsweise des Trainings setzt sich aus der Arbeit im Plenum und Einzelarbeiten zusammen. Zu beachten ist allerdings das Prinzip der absoluten Freiwilligkeit. Zur

Veranschaulichung des ZRMs dienen bildhafte und der Reihe nach sortierte Flipchart-Bögen (vgl. Storch & Krause, 2017).

Zusätzliche Impulsreferate geben kurze theoretische Hintergründe, die durch den Kursleiter in Form eines Vortrags vor jedem Kursabschnitt und Arbeitsauftrag mitgeteilt werden. Sie dienen dazu, dass die Teilnehmer sich den Aufgaben öffnen.

Der erarbeitete Ressourcenpool ist die Zusammenstellung aller erarbeiteter Ressourcen während des ZRM-Trainings. Dazu gehören das Bild aus der Bildkartei, das Motto-Ziel, Erinnerungshilfen, Embodiment sowie soziale Ressourcen.

Für die initiale Bildwahl stehen 64 ressourcenorientierte Bilder der Bildkartei zur Verfügung. Die Teilnehmer werden gebeten, für die Auswahl der Bilder ihren Verstand „in die Ferien [zu] schicken“ (Storch & Krause, 2017, S.226).

Das weitere Auffüllen des Ressourcenpools erfolgt mithilfe des Ideenkorb-Verfahrens, das innerhalb einer Kleingruppenarbeit von drei bis fünf Personen abläuft. Eine Gruppe besteht aus der Hauptperson sowie den Hilfspersonen als „Quelle von Möglichkeiten, Chancen, Stärken, Energien, kurz: von Ressourcen“ (Storch & Krause, 2017, S.229 f.), indem sie ihre Assoziationen und Ideen mitteilen. Ein Gruppenmitglied übernimmt die Rolle des Protokollanten. Für das Festhalten der Arbeitsergebnisse sowie die tiefergehende mentale Beschäftigung mit den Themen sind für jeden Trainingsschritt Arbeitsblätter vorgesehen. Die Ergebniss Galerie veranschaulicht die ressourcenorientierten Arbeitsergebnisse der jeweiligen Aufträge und dient der Wertschätzung sowie der Herstellung von Öffentlichkeit.

Mithilfe der Affektbilanz können die Teilnehmer ihre Emotionen stets bewerten und gewichten. Im ZRM werden diese anhand ihrer Intensität auf dem Affektbarometer mit einer Skala von 0-100 eingeschätzt. Dabei handelt es sich nicht um ein Kontinuum, sondern um zwei unterschiedlich zu bewertende Folgen (vgl. Storch & Tschacher, 2016). Hierdurch wird das Menschenbild des ZRM praktisch umgesetzt: der Teilnehmer ist „Experte in eigener Sache“ (Storch & Krause, 2017, S.213).

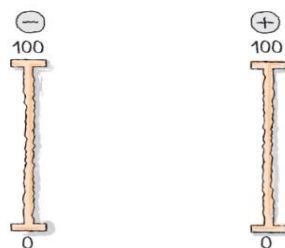


Abbildung 6. Die Affektbilanz des ZRM (Storch & Kuhl, 2017, S.131)

5 Forschungsmethode

In der vorliegenden Arbeit soll die Forschungsfrage nach der Anwendbarkeit und dem Nutzen des ZRM in der Integrationsarbeit von Jobcentern ergründet werden. Da das ZRM insbesondere im Kontext der Beschäftigungsförderung in Deutschland noch sehr unbekannt ist und die Methode noch nicht viele Anwender gefunden hat, ist die Beantwortung abhängig von dem Wissensschatz und den Meinungen weniger Experten auf diesem Gebiet.

Die Auswertung wurde mithilfe der Qualitative Data Analysis (QDA) Software MAXQDA vorgenommen. Da Udo Kuckartz diese Software entwickelt hat, wurde die Analyse der fünf Experteninterviews mit der Methode inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) durchgeführt, um eine möglichst hohe Übereinstimmung von Auswertungsprogramm und Analysemethode zu gewährleisten (vgl. Kuckartz, 2010).

5.1 Forschungsfrage

Wie dem Titel der vorliegenden Arbeit zu entnehmen ist, lautet das Ziel, sich mit der Motivierung langzeitarbeitsloser Menschen zu befassen und die Anwendbarkeit und den Nutzen des ZRMs in der Integrationsarbeit von Jobcentern zu analysieren. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Hypothese, dass das ZRM im Jobcenter anwendbar sein kann, da es Vorteile für Jobcenter, Arbeitsvermittler/Fallmanager und Kunden bringt. Der positive Nutzen ist im Sinne einer Motivierung der Kunden, teilweise auch der Mitarbeiter, zu verstehen und zielt in der Endkonsequenz auf eine verbesserte Integrationschance in den Arbeitsmarkt für langzeitarbeitslose Menschen ab. Zudem wird eine positive Auswirkung auf die Gesundheit und Selbstmanagement-Fähigkeiten der Kunden vermutet, indem eigene Lebensziele berücksichtigt werden und unbewusste Anteile der Willenshemmung durch die Erzeugung positiver Affekte abgebaut und Handlungsenergien aufgebaut werden können. Es ist auch möglich, durch das ZRM einen besseren Umgang mit Misserfolgserlebnissen zu erlernen, welche einen negativen Einfluss auf Motivation und psychische Verfassung der Kunden haben.

5.2 Experteninterviews

Das Experteninterview wurde als Methode gewählt, um durch das spezielle Wissen der befragten Personen Erkenntnisse für die empirische Untersuchung und mögliche Beantwortung der Forschungsfrage zu erheben (vgl. Gläser & Laudel, 2010). Das Experteninterview unterscheidet sich in der Tatsache, dass biografische und personenbezogene Daten nicht für die Forschung relevant sind, sondern das Augenmerk auf deren subjektive Wahrnehmung und Wissensschätze gelegt wird (vgl. Meuser & Nagel, 1991).

Das Experteninterview ist weniger durch eine strikt vorgegebene Methodik bestimmt, da es hierbei um den Experten und sein Wissen selbst geht (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014). Im Rahmen dieser Interviews wurde auf Experten im engeren Sinne zurückgegriffen. Der Begriff Experte stammt vom lateinischen Begriff *expertus*, was so viel wie Fachmann, Kenner oder erprobt bedeutet. Hauptsächlich definiert sich ein Experte über eine Form von Spezialwissen und über ein spezielles Forschungsinteresse (Bogner et al., 2014). Das Wissen der zum Interview herangezogenen Experten ist relevant für die Praxis, da es Handlungsorientierung geben kann. „Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen (...) – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“ (Bogner et al., 2014, S.13). Hauptaugenmerk wurde auf das Prozess- und Deutungswissen der Befragten gelegt.

Die Interview-Fragebögen wurden als Mischform von Exploration und Systematisierung entwickelt. Das Ziel war es, sowohl das Problembewusstsein zu schärfen, Kontextwissen abzurufen, Prozesswissen zu erlangen und zu erfragen, welche verschiedenen Denkansätze der Themenkomplex und die Forschungsfrage nach Ansicht der Experten bietet. Zudem war es aber wesentlicher Bestandteil, die Experten auch als Ratgeber zu nutzen, um durch die analytischen Gedanken des Befragten sowohl Wissenslücken schließen zu können als auch einen Anknüpfungspunkt an die vorab aufgestellten Hypothesen zu generieren (Bogner et al., 2014).

5.2.1 Entwicklung und Struktur der Interviewleitfäden

Für ein Experteninterview bietet sich ein teilstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview an (vgl. Gläser & Laudel, 2010; vgl. Bogner et al., 2014). Ein Leitfaden dient dem Interviewenden dazu, durch bereits vorformulierte Fragen im Laufe des Gesprächs nicht den roten Faden zu verlieren und konsequent bei den relevanten Forschungsinhalten bleiben zu können (vgl. Meuser & Nagel, 1991). Man kann sich versichern, dass man am Ende des Interviews keine wichtigen Fragen vergessen hat. Es ist nicht notwendig,

in allen Gesprächen dieselben Fragen abzufragen, viel mehr kommt es darauf an, die jeweiligen Gesprächspartner bezüglich der Forschungsfrage zum Sprechen zu bringen (vgl. Bogner et al., 2014). Die Erstellung von Leitfragen setzt zudem voraus, sich vorab intensiv mit der Thematik zu beschäftigen. Das macht auch niederrangige Forschende wie Bachelor-Absolventen sprachfähig, wodurch eine lockere Gesprächsatmosphäre entstehen kann (vgl. Meuser & Nagel, 1991).

Zur Erstellung der Leitfragen ist die Forschungsfrage von Relevanz. Diese lenkt die Aufmerksamkeit des Forschenden und bezweckt dadurch, dass nur zur Beantwortung der Forschungsfrage dienliche Inhalte abgefragt werden (vgl. Gläser & Laudel, 2010). Die Fragen dienen als Rahmen für die Inhalte, die erforscht werden, sollten jedoch nicht nur theoretische Inhalte thematisieren, sondern auch brauchbar für eine qualitative Datenerhebung sein (vgl. Gläser & Laudel, 2010). Wie in den Empfehlungen nach Bogner et al. (2014) wurden Hauptfragen formuliert, die bei jedem Interview bis auf leichte Änderungen gleich waren. Hierzu wurden Nachfragen und Diskussionsanreize oder Analyse erarbeitet, die den jeweiligen Hauptfragen zuzuordnen sind (vgl. Bogner et al., 2014). Zudem wurden individuelle Fragen für die Experten je nach Wissensbereich gestellt, welche den jeweils spezifischen Anteil an der für die Forschungsfrage relevanten Inhalte abschöpfen sollten. Der Leitfaden enthielt dementsprechend eine Basisfassung mit zugehörigen Unterfragen zur Detaillierung, welcher für alle fünf Experten gleich war, sowie pro Befragten speziellere tiefergehende Fragen (vgl. Bogner et al., 2014).

5.2.2 Auswahl der Interviewpartner

Bei Experteninterviews handelt es sich um kleine Stichproben, bei denen der Fokus nicht auf der Repräsentativität der Ergebnisse, sondern auf der besonders umfangreichen Menge an mitgeteilten Informationen und der Passgenauigkeit des Expertenwissens auf die Forschungsfrage liegt (vgl. Dörning & Bortz, 2016; vgl. Lamnek & Krell, 2016). Bei der Auswahl der Experten wurde besonders Wert auf die qualitativ hochwertige und langjährige Ausbildung und Praxiserfahrung gelegt.

Das behandelte Forschungsthema ist so eng gefasst, dass es ein spezielles Wissen erfordert, welches nur wenige Leute vorweisen können. Die Arbeit kann als Grundlagenforschung angesehen werden, da es keine Erfahrungswerte zur untersuchten Anwendung des ZRM in der Integrationsarbeit von Jobcentern in Deutschland gibt.

Es handelt sich bei den Befragten um alleinstehende Spezialisten auf ihrem Gebiet, die zur Beantwortung der Forschungsfrage komplementäre Teilaspekte widerspiegeln. Das bedeutet, dass die befragten Spezialisten zwar einen unterschiedlichen theoretischen

und praktischen Hintergrund haben, jedoch alle zur Beantwortung der Forschungsfrage durch das Zusammenfügen der Wissensbereiche beitragen. Durch den explorativen Charakter dieser Arbeit ist es notwendig, Einzelteile aus mehreren Fachwissensbereichen zusammenzuführen, um schlussendlich eine Hypothese generieren zu können.

Herr Dr. Thomas Dyllick ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent der Sozialpsychologie der Universität Mannheim. Er ist selbständig als ZRM-Trainer am ISMZ tätig und hält Workshops und Seminare sowie Train-The-Trainer-Schulungen im Themengebiet Motivation, Persönlichkeit und Willenskraft.

Herr Prof. Dr. Rainer Göckler ist Professor für Integration und Soziale Sicherung an der DHBW und zertifizierter Case Manager. Durch seine langjährige Berufserfahrung in der BA publizierte er viele Schriften zum Thema Beratung im Zwangs- und Sanktionskontext insbesondere mit Schwerpunkt auf die Grundsicherungsarbeit mit Arbeitsuchenden. Er ist zudem in motivierender Gesprächsführung ausgebildet.

Herr Prof. Dr. Julius Kuhl war lange Jahre Professor für Persönlichkeitspsychologie an der Universität Osnabrück. Sein wissenschaftlicher Schwerpunkt liegt im Bereich der willentlichen Handlungskontrolle, wozu er die PSI-Theorie schuf. Die PSI-Theorie integriert verschiedene psychologische Motivationstheorien und kann durch das von Kuhl entwickelte Diagnosetool *EOS* Motivation und Selbststeuerungsfähigkeiten diagnostizieren.¹⁷

Herr Dipl.-Soz.päd. Andreas Paff ist als Sozialarbeiter und systemischer Therapeut in der ambulanten Erziehungshilfe tätig. Er nutzt das ZRM in seiner praktischen Arbeit mit den Klienten, welche sich im Zwangskontext Jugendamt befinden.

Frau Dr. Maja Storch ist Psychodramatherapeutin und entwickelte zusammen mit Dr. Frank Krause das ZRM entwickelt. Sie ist Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ)¹⁸.

5.2.3 Durchführung

Die empirische Untersuchung bezieht sich auf fünf Experteninterviews. Die Gespräche dauerten zwischen 60 Minuten bis zu eineinhalb Stunden und fanden persönlich in der Örtlichkeit des Experten statt. Da Frau Dr. Maja Storch aus persönlichen Gründen verhindert war, fand dieses Interview per Telefon statt.

¹⁷ Siehe hierzu auch <https://impart.de/>

¹⁸ Siehe hierzu auch <https://ismz.ch/>

Die Interviews wurden nach der Zustimmung der Gesprächspartner mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Diese Tonaufnahmen wurden transkribiert. Da vier der fünf Experten einer Veröffentlichung der Transkription nicht zugestimmt haben, wurden die Gespräche grammatikalisch überarbeitet, Schachtelsätze geglättet und wie von den Befragten gewünscht einige Passagen des Gesprächs entfernt. Daher wurde auch auf die Angabe von Zeitmarken in der Dokumentation verzichtet. Da bis auf Herr Paff sämtliche der befragten Experten in der Wissenschaft zitierfähig sind, ist dies ein zu akzeptierender Aspekt. Die Transkriptionen haben demnach das Format eines wissenschaftlichen Journals, nicht das einer schriftsprachlichen Dokumentation. Die im Anhang B abgedruckten Transkripte wurden vorab von den Experten gesichtet, Korrekturwünsche geäußert und zum Teil auch selbst abgeändert und genehmigt.

5.3 Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Die Datenauswertung wird anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz (2012) vorgenommen.

In der folgenden Darstellung ist der Ablauf der vorgenommenen Inhaltsanalyse veranschaulicht.

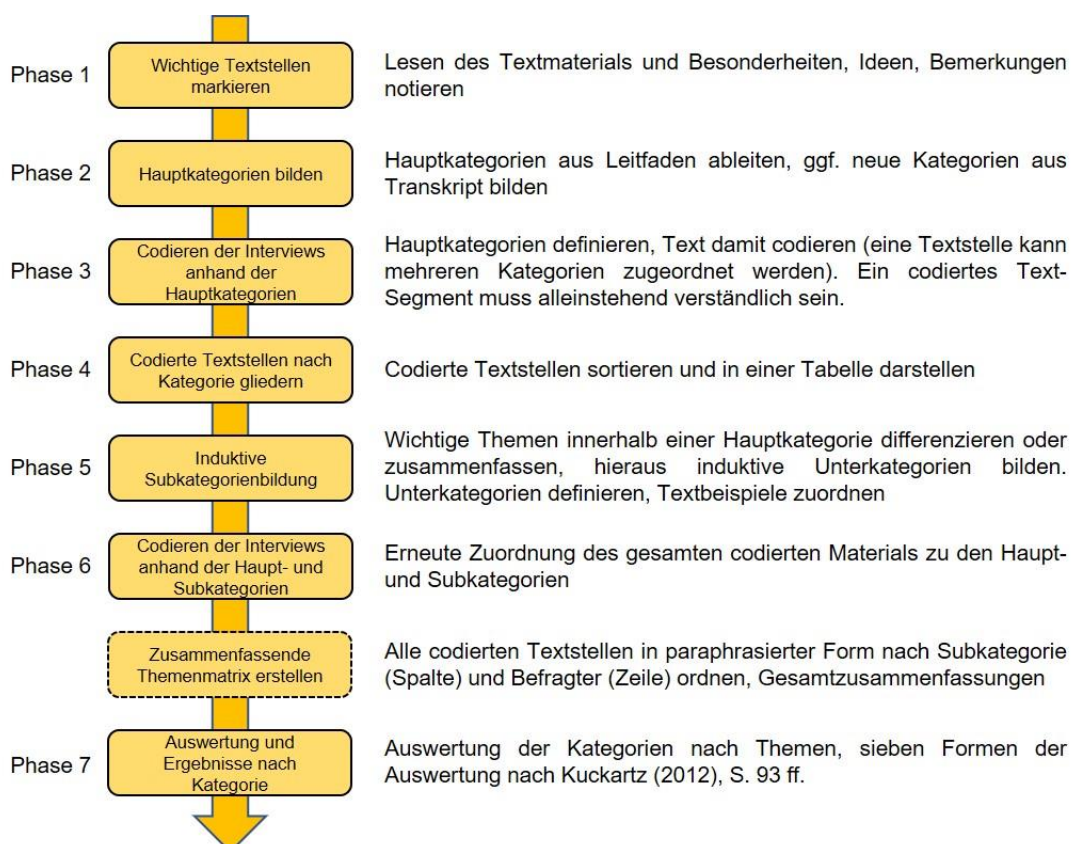


Abbildung 7. Sieben Phasen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2012, S.79-97) (eigene Darstellung)

Kuckartz orientiert sich an dem von ihm als „Pionierarbeit für eine qualitative Inhaltsanalyse“ (Kuckartz, 2012, S.5) bezeichneten Auswertungsverfahren Philipp Mayrings aus dem Jahre 1983. Die Forderung nach „methodischer Kontrolliertheit und Regelgeleitetheit“ (Kuckartz, 2012, S.5) von Mayring wird von Kuckartz um weitere Punkte ergänzt. Dazu werden sechs Hauptpunkte genannt:

1. „Zentralität der Kategorien für die Analyse
2. Systematische Vorgehensweise mit klar festgelegtem Regelsystem für die einzelnen Schritte
3. Klassifizierung und Kategorisierung des gesamten Materials
4. Einsatz von Techniken der Kategorienbildung am Material
5. Von der Hermeneutik inspirierte Reflexion über das Material und die interaktive Form seiner Entstehung
6. Anerkennung von Gütekriterien, Anstreben der Übereinstimmung von Codierenden“ (Kuckartz, 2012, S.39).

Im Kern bezeichnet Kuckartz die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse als „kategorienbasierte Methoden zur systematischen Analyse qualitativer Daten“ (Kuckartz, 2012, S. 6)

Nach Kuckartz (2012) ist für eine qualitative Inhaltsanalyse die Bildung von Kategorien der grundlegende Bestandteil. Eine Kategorie wird durch die Sortierung der inhaltlichen Bestandteile der Texte durch Merkmale gebildet. Kategorien müssen definiert werden. Dafür ist es notwendig, die Merkmale genau zu beschreiben und durch Beispiele aus dem Text zu vervollständigen. In der vorliegenden Arbeit werden dafür beispielhafte Aussagen der Experten aus den Interviews genutzt.

Die Kategorien können in der qualitativen Inhaltsanalyse durch eine deduktive, induktive oder gemischte Arbeitsweise gebildet werden (vgl. Kuckartz, 2012). Die Mischform wird in der vorliegenden Arbeit angewendet. Die Hauptkategorien wurden mit den Fragen des Interviewleitfadens deduktiv und die Unterkategorien anhand des Interviewmaterials induktiv abgeleitet.

Die Entwicklung der Hauptkategorien orientiert sich an dem relevanten theoretischen Rahmen und den Aspekten, die bei einer möglichen Anwendung des ZRM im Jobcenter erörtert werden sollten. Zugleich nehmen die Hauptkategorien die besonderen Expertenkenntnisse der Interviewpartner auf, um eine gegliederte Diskussion zu ermöglichen. Umfang und Abstufung der Unterkategorien wurde insoweit begrenzt, als dass sie zur Beantwortung der Forschungsfrage erforderlich sind.

6 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand des Kategoriensystems in Anhang C.a.

Es werden die in Anhang C hinterlegten Codierungstabellen mit den wichtigsten Textstellen der Transkripte sowie die zugehörigen Paraphrasen verwendet. Die Transkripte (Anhang B) wurden entsprechend ihrer Bezeichnung im Verlauf der Ergebnisdarstellung und Diskussion referenziert und wie folgt benannt:

- Interviewtranskript Dr. Thomas Dyllick: T_Dyl
- Interviewtranskript Prof. Dr. Rainer Göckler: T_Göc
- Interviewtranskript Prof. Dr. Julius Kuhl: T_Kuh
- Interviewtranskript Dipl. Soz.-Päd. Andreas Paff: T_Paf
- Interviewtranskript Dr. Maja Storch: T_Sto

Beispiel: (T_Göc, 6-9) → Interviewtranskript Prof. Dr. Göckler, Zeilen 6 bis 9: „Wenn ich also Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Jobcentern schule und danach frage, was ist denn Ihr Auftrag, dann sagen sie auch immer: die Vermittlung in Arbeit oder dass sie nicht so lange so viele Leistungen beziehen.“

6.1 Hauptkategorie: Jobcenter

Das Menschenbild des Gesetzgebers ist das eines mündigen Bürgers, der sich selbst organisieren kann. Göckler ist der Meinung, dass dieses Bild nicht zur Realität der Kunden im Jobcenter passt (T_Göc, 121-131). Laut Göckler gibt es seitens der Gesetzgebung viele Möglichkeiten, Langzeitarbeitslose mit multiplen Vermittlungshemmnissen zu unterstützen, bei denen nicht nur die Arbeitssuche, sondern auch die Lebenszielplanung gefördert werden muss (T_Göc, 95-100). Die Gesetzgebung fordert zudem eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung. Göckler beschreibt, dass dazu auch gehört, sich anzuhören, was die Kunden von der geleisteten Arbeit im Jobcenter halten und die Kundenwünsche zu berücksichtigen (T_Göc, 143-149). Das Jobcenter ist dafür zuständig, den Kunden ein würdevolles Leben zu ermöglichen. Dazu gehört für Göckler nicht nur die Arbeit, sondern auch die individuelle Lebensplanung (T_Göc, 12-18). Kuhl sagt, dass grundsätzlich eine standardisierte Problembearbeitung Risiken birgt und Individuallösungen umgesetzt werden sollen (T_Kuh, 424-428), und auch Göckler ist der Ansicht, dass pauschale Vorgehensweisen in der Umsetzung schwierig sind (T_Göc, 76-77). Auch die Rechtsprechung ist widersprüchlich, da auf der einen Seite klar formulierte und allgemeingültige Aussagen, beispielsweise in der Eingliederungsvereinbarung, getroffen werden sollen, auf der anderen Seite aber die fehlende Individualität der Zielvereinbarungen mit den Kunden

bemängelt wird (T_Göc, 196-204). Laut Göckler sind persönliche Themen nicht von den beruflichen zu trennen. Er sagt aber auch, dass die Mitarbeiter der Jobcenter lediglich die Arbeitsvermittlung als ihre eigentliche Aufgabe sehen (T_Göc, 6-9), obwohl die Mitarbeiter zeitgleich offen sein müssen für die Multiproblemsituationen der Kunden, auch ohne fachliche Ausbildung hierfür (T_Göc, 59.62). Die Gesprächsthemen können die Mitarbeiter belasten (T_Göc, 52-58). Wenn im Jobcenter ressourcenaktiviert gearbeitet wird, müssen auch die persönlichen Folgen der Arbeitslosigkeit für die Betroffenen in die Beratungsarbeit integriert werden (T_Göc, 152-155). In seiner Ansicht spielt die Werteexploration der Kunden im Jobcenter und der BA eine zu geringe Rolle (T_Göc, 32-41). Zwar sollten erfolglose Vermittlungs-Bemühungen durch neue Verfahren ausgetauscht werden (T_Göc, 88-92), allerdings ist ein gesondertes Angebot zur Werteexploration nicht erforderlich, solange die Vermittlungsarbeit mit dem Profiling erfolgreich ist (T_Göc, 81-85). Die Mitarbeiter des Jobcenters, die sich als Verwaltungsleute verstehen, sehen die Arbeit mit den Gefühlen der Kunden nicht als ihre Aufgabe (T_Göc, 583-586). Fallmanager erfüllen hingegen in der Beratung weit mehr, als was die gesetzlichen Anforderungen sind, da nicht nur sozialrechtliche Themen relevant sind. Es ist ein großes Set an Tools und Methoden notwendig, sowie die Fähigkeit, Menschen motivieren zu können (T_Göc, 64-71). Auch Gruppenarbeit kann ein gerne angenommenes Angebot sein, das auch die Schwellenängste der Kunden vor der Behörde Jobcenter reduzieren kann (T_Göc, 420-425). Frau Storch teilt die Erfahrung mit, dass nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter selbst oft demotiviert sind (T_Sto, 469-472). Göckler sieht den Grund für die hohe Personalfuktuation in Jobcentern durch die vielen Routinen (T_Göc, 492-497). In der Bevölkerung hat die Institution Jobcenter einen sehr schlechten Ruf, da sind sich alle Experten einig. Göckler findet den schlechten Ruf teilweise nicht angemessen (T_Göc, 110-112), während Paff aus seiner Arbeitserfahrung von Klienten berichtet, die das Jobcenter sehr negativ wahrnehmen und sich benachteiligt und ungerecht behandelt fühlen (T_Paf, 12-20). Daher hält er es für fraglich, ob eine offene Gesprächsatmosphäre, etwa zur Bearbeitung persönlicher Lebensziele, im Jobcenter überhaupt zustande kommen kann (T_Paf, 197-198). Paff und Göckler sind der Meinung, dass das Jobcenter mit der Einführung neuer Methoden wie dem ZRM sowie dem ziel- und ressourcenorientierten Beraten dort ein Imagewechsel stattfinden könnte (T_Paf, 254-261; T_Göc, 492-497). Auch Storch betont, dass aufgrund der schlechten Erfolgsquoten dringender Bedarf für das Einführen neuer Methoden besteht (T_Sto, 184-187). Die aktuell in der Beratung stattfindenden Versuche, wie beispielsweise das Reflektieren von Stärken und Schwächen, hält sie für keine gute psychologische Methode zum Erzeugen von Motivation (T_Sto, 190-193).

6.2 Hauptkategorie: Kunden

Paff berichtet, dass langzeitarbeitslose Klienten häufig in Multiproblemfamilien groß geworden sind und dies auch über die Generationen hinweg übermitteln (T_Paf, 24-27). Die allgemeine Stimmung Langzeitarbeitsloser ist durch Perspektivlosigkeit und das Gefühl der Fremdsteuerung gekennzeichnet (T_Paf, 31.37). Kuhl sagt, dass im Jobcenter Motivationsprobleme der Kunden an der Tagesordnung sind (T_Kuh, 164-169). Die vorrangig zu bearbeitenden Vermittlungshemmnisse der Kunden sind nach der Erfahrung Paffs die Kernbereiche Erziehung, Finanzen, berufliche Entwicklung, Zukunftsplanung, fehlender Schulabschluss und fehlende Tagesstrukturen (T_Paf, 40-43). Storch äußert sich zum Thema Kunden in Bezug auf deren Betreuung, und dass viele überpädagogisiert sind durch ein großes Helfernetzwerk. Dadurch entsteht bei den Kunden eine Problemfixierung, obwohl sie über die Thematik eigentlich nicht mehr sprechen wollen (T_Sto, 30-38). Maßnahmen, welche die Kunden besuchen sollen, haben nur wenig positive Effekte und können daher von den Leuten nicht ernst genommen werden (T_Sto, 213-215).

6.3 Hauptkategorie: Psychologische Grundlagen

Kuhl geht im Interview intensiv auf theoretische Hintergründe des ZRMs und auf das Unbewusste ein. Er benutzt die Begriffe Selbst und Unbewusstes synonym. Das Unbewusste ist in der Lage zu lernen (T_Dyl, 445-449). Wenn das Selbst nicht ausreichend entwickelt und erkundet ist, kann es passieren, dass Menschen sich nicht passende Ziele setzen (T_Kuh, 101-115). Er bezeichnet das Unbewusste als die intelligente Variante des Bewussten, da es alle Lebenserfahrung integriert. Daher haben Misserfolgserlebnisse eine erhebliche schlechte Auswirkung auf die Motivation (T_Dyl, 445-449). Das ZRM setzt auf die große und intelligente Variante des Unbewussten. (T_Kuh, 79-87). Ein gut entwickeltes Selbst sollte nach Kuhl nicht unter-, sondern überbewusst bezeichnet werden, da es intelligenter und hilfreicher ist als das bewusste Denken (T_Kuh, 87-94). Auf die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen Intelligenz und Motivation besteht, waren sich die Experten einig, dass dem nicht so ist. Dyllick hebt hervor, dass die emotionale Ebene bei der Motivation eine weit größere Rolle spielt, Intelligenz lediglich für das Erarbeiten von Lösungsoptionen hilfreich ist (T_Dyl, 435-443). Selbiges sagt auch Göckler (T_Göc, 159-164). Kuhl führt weiter aus und erklärt, dass Motivation allerdings etwas mit der persönlichen Lebensgeschichte und der individuellen Persönlichkeit zu tun hat, dazu kommt, dass der Mensch als Gewohnheitstier generell Probleme damit hat, aus Gewohnheiten auszubrechen und neues Verhalten zu beginnen (T_Kuh, 433-437).

Da das Extensionsgedächtnis alle Erfahrungen inklusive der persönlichen Relevanz abspeichert, ist es in der Lage, den Menschen vor Unter- oder Überforderung bei der Zielbildung zu schützen (T_Kuh, 96-101). Um die unbewussten Motive eines Kunden zu explorieren geht man die sieben Ebenen der Persönlichkeit¹⁹ durch. Beispielsweise Gewohnheiten lassen sich sehr genau beschreiben und darstellen. Diese Herangehensweise ist aber sehr aufwändig und in einer Behörde kaum zu leisten (T_Kuh, 325-335). Entgegen des genutzten MBTI-Verfahrens nach C. G. Jung, das keine Handlungsgrundlage zum Thema Motivation liefert, haben in der PSI-Theorie von Kuhl alle Systeme und Systemebenen Schnittpunkte zum Thema Motivation und Handeln (T_Kuh, 147-154). Ansatzpunkte zur Motivation können Bilder, Sprüche, eine Anknüpfung an die eigene Lebenserfahrung oder Körperarbeit sein. Der Berater muss aber feinfühlig sein, wie persönlich er bei dem jeweiligen Kunden werden darf (T_Kuh, 264-267 und 77-281). Für Kuhl sind auch für die Jobsuche diese Basiskompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung wichtiger als Berufsinteressen. Als Basiskompetenzen zählt er die Beispiele kreativ gestaltend eingreifen, Initiative entwickeln, Entscheidungsfähigkeit, Authentizität, sich darstellen können und Integrität auf (T_Kuh, 173-182). Zudem relevant ist das Sich-Verstanden-Fühlen in der Beratung, dies motiviert zur Selbst- und Potenzialentwicklung, wenn Lebens-, Berufs- und Basisziele alle beachtet werden (T_Kuh, 406-410). Kuhl erklärt damit, dass die Kunden des Jobcenters nicht nachhaltig motiviert werden, wenn Grund- und Lebensziele, die auch teilweise unbewusst sind, nicht in der Zielarbeit beachtet werden (T_Kuh, 411-415). Paff erklärt, dass das Jobcenter als bedrohliche Institution, welche die Kunden sanktioniert, diese in den biologischen Flucht-Kampf-Totstell-Reflex bringt, was verhindert, kreativ und zielgerichtet zu sein (T_Paf, 209-218). Das wird durch andere Menschen als Demotivation oder Widerstand in der Beratung interpretiert. Bei Widerstand ist nach den Aussagen Kuhls das Intentionsgedächtnis, also der Wille, gehemmt. Zwar kann man die Handlung planen, jedoch müssen zuerst positive Affekte geschaffen werden, welche Handlungsenergien generieren. Dann kann die Willenshemmung aufgehoben werden. Arbeitslose Akademiker weisen eine hohe Willenshemmung, also einen Widerstand, auf, wenn sie an Misserfolge erinnert werden (T_Kuh, 14-24). Hat eine Person eine Willenshemmung, dann ist nur noch das Handeln mit der intuitiven Verhaltenssteuerung möglich. Das Ausführen komplizierterer Aufgaben ist nicht mehr möglich, denn die Person befindet sich in der Lageorientierung. Dabei hilft laut Kuhl das ZRM als Intervention, wenn aufgrund der Lageorientierung keine positive Handlungsenergie mehr aufgebaut werden kann (T_Kuh, 37-45). Der Wille ist hilfreich in emotional schwierigen Situationen, beispielsweise bei arbeitslosen Menschen nach Misserfolgserlebnissen

¹⁹ Siehe Kapitel 3.4.1 Die sieben Ebenen der Persönlichkeit

(T_Kuh, 72-76). Neurobiologisch nachweisbar steigen mithilfe positiver Fantasien, wie dies in der positiven Psychologie betrieben wird, bestimmte Werte im Gehirn, das ZRM hat spezielle Auswirkungen auf Werte, welche mit der Persönlichkeitsentwicklung zusammenhängen (T_Kuh, 233.237).

Man kann in der Beratung den Grad der inneren Beteiligung des Klienten an seiner Körperhaltung und -spannung erkennen (T_Paf, 455-456). Wenn man das Embodiment nutzt, erleben die Klienten das Gefühl, ihre psychische Verfassung eigenständig durch die bewusste Steuerung der Atmung oder einer anderen Körperhaltung beeinflussen zu können (T_Paf, 508-513).

6.4 Hauptkategorie: Beratung

Paff gibt die meisten Auskünfte zum Thema Beratung und Motivation im Zwangskontext. Seiner Meinung nach ist es möglich, Menschen mit Macht zu etwas zu zwingen, jedoch ist diese Form der Beratung nicht motivierend und bringt keine Veränderung (T_Paf, 240-248). Die Zuschreibung, dass viele der langzeitarbeitslosen Kunden demotiviert sind, nimmt den Berater aus der Verantwortung, jedoch ist dieser für die richtige Wahl der Methoden zur Erzeugung von Motivation zuständig (T_Paf, 381-387).

Kompetenzorientierung als Beratungsansatz wird in Zwangskontexten selten genutzt, da man davon ausgeht, dass hierfür Freiwilligkeit vorliegen muss. Dennoch ist eine stärkende Beratung möglich. (T_Paf, 634-642) Wenn Kunden also im Sanktionskontext zu einem Gespräch erscheinen, sollte dies genutzt werden, um Kooperationsbereitschaft zu erzeugen. Auch die Menschen, die eigentlich nicht wollen, sind dann zum Gesprächstermin gekommen und das kann dann zur Begünstigung von Interesse und Motivation genutzt werden (T_Paf, 143-151 und 107-110). Somit kann auch ein Zwangskontext positiv zum Erzeugen einer Gesprächssituation dienen, der anders nie zustande gekommen wäre (T_Paf, 51-55).

Paff erklärt, dass es Menschen nur aufgrund von Motivation möglich ist, Energien für Veränderung bereitzustellen. Unmotivierte Menschen gibt es daher nur bezüglich einzelner Themen, für die die Klienten keinen eigenen Sinn erkennen können. (T_Paf, 373-377). Bezüglich Beratungsmethoden zur Motivation von Menschen sind sich Paff und Storch einig: bei guten Methoden machen die Leute mit, andernfalls ist die Methode nicht geeignet und wird von Klienten abgelehnt (T_Sto, 75-77 und T_Paf, 522-525). Wichtig ist aber, dass Zielerreichung viel Zeit braucht. Dieser Fakt muss zu Beginn der Beratung thematisiert werden (T_Paf, 359-362). Bildungsschicht, Sucht- oder Gewalterfahrungen oder Biografie spielen bei der Motivationsentstehung keine Rolle,

sofern der Berater sich an den individuellen Lebenswünschen und Motto-Zielen der Klienten orientiert (T_Paf, 270-275).

Durch die Yes-Set-Methode fühlen sich Klienten ernstgenommen und öffnen sich für eine pflichtmäßig entstandene Gesprächssituation (T_Paf, 98-103). Bei den Klienten entsteht Veränderungsbereitschaft, wenn deren wichtige Themen beachtet werden (T_Paf, 250-253). Grawe und Storch haben Konzepte entwickelt, lösungs- und kompetenzorientiert Annäherungsziele zu entwickeln. Die Klienten erfahren damit, dass sie Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen besitzen und eigene Bewältigungsstrategien nutzen können (T_Paf, 112-123) Diese Art zu beraten bezweckt zudem, dass die Klienten sich als handlungsfähig und selbstwirksam empfinden. Das ist hilfreich, um das Selbstwertgefühl zu verbessern und Ziele in Angriff nehmen zu können (T_Paf, 277-286).

Zum Thema Zielarbeit wurde von allen Experten angesprochen, dass es nicht vielversprechend ist, nur Arbeitsziele zu verfolgen. Dyllick sagt, dass neben der Arbeitsebene auch individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen (T_Dyll, 118-124). Paff sieht das genauso und ist der Meinung, dass für die Integration in Arbeit auch Lebensziele gebildet werden müssen (T_Paf, 254-261). Storch sagt ebenfalls, man darf nicht nur das Arbeitsziel besprechen (T_Sto, 174-176). Und auch Göckler beschreibt, dass zur Ermöglichung eines Lebens in Würde nicht ausschließlich die Integration in Arbeit gehört, sondern auch die individuelle Lebensplanung Teil davon ist (T_Göc, 12-18). Wenn man neben den vorgegebenen auch persönliche Ziele berücksichtigt, fühlen sich die Klienten selbstwirksamer und sind kooperativer (T_Paf, 58-63). Motivation entsteht dann durch das Selbstwirksamkeitserleben und durch das Herausarbeiten einer positiven Vision des eigenen Lebens und der eigenen Ziele (T_Paf, 55-58 und 158-167). Auf der Basis eines von Storch sogenannten allgemeinen Identitätsziels kann man dann falls nötig noch themenspezifisch werden (T_Sto, 56-62). Auch unrealistische Ziele müssen vom Berater ernst genommen werden, indem man methodisch bis zum ersten möglichen Schritt zurückgeht, an dem der Klient mit der Zielerreichung beginnen kann (T_Paf, 331-333 und 316-327). Nach Göckler müssen ebenfalls unrealistische Ziele schrittweise geplant werden, dass der Kunde sein Ziel automatisch an seine Möglichkeiten anpasst. Berater müssen aber die Ziele des Klienten anerkennen und prozesshaft begleiten (T_Göc, 531-545). Göcklers Erfahrung ist zudem, dass das rein formale Aufschreiben der Ziele in Form einer Eingliederungsvereinbarung wenig hilfreich ist, da Kunden diese oftmals direkt wegwerfen und nicht mehr beachten (T_Göc, 324-330). Zudem ist es erfolgsversprechender, nur ein Ziel intensiv zu verfolgen, anstelle mehrere gleichzeitig (T_Göc, 317-322). Das Vorstellen der nächsten Zielerreichungsschritte hilft bei der tatsächlichen Umsetzung (T_Göc, 324-330), ebenso

wie die Ziele möglichst kleinschrittig zu verfolgen. Dann setzen sich die Menschen mehr damit auseinander und möglicherweise entdecken sie selbständig realistischere Ziele, mit denen die Kunden dann zufrieden sind (T_Göc, 570-579). Jedoch erfordert es vom Berater viel Sensibilität, um Veränderungsenergien bei den Klienten zu erkennen und den Fokus der Beratungs- und Zielarbeit dementsprechend anzupassen (T_Paf, 445-447). Dennoch kann eine Zielorientierung in der Beratung das Entstehen von Eigenmotivation begünstigen (T_Paf, 141-143).

Für Kuhl ist eine gute Beraterbeziehung gar eine Voraussetzung, um Selbstmotivation zu erzeugen. Während dieser Ermutigung musste das Selbst geöffnet sein, sodass die Ermutigung wirkt (T_Kuh, 243-251). Deshalb ist es wichtig zu beachten, dass für eine differenzierte und individuelle Ermutigung ein erfahrener Berater notwendig ist (T_Kuh, 268-270). Im Jobcenter ist die Ermutigung bei geöffnetem Selbst des Kunden eine schwere Aufgabe, weil eine gute Beraterbeziehung sehr wichtig dafür ist (T_Kuh, 249-251).

6.5 Hauptkategorie: ZRM

„Das ZRM ist spezialisiert auf Visionen, Zielentwicklung, zukunftsorientiertes, zielorientiertes Arbeiten“ (T_Paf, 125-127) ist die Beschreibung Paffs des ZRM. Bei der Ressourcenorientierung im ZRM geht es darum, Menschen zu befähigen, ihre Fertigkeiten und Erfahrungen zu erkennen, um dann erfolgreiche Motto-Ziele zu bilden (T_Paf, 643-649). Nach Storch begründet sich das Menschenbild des ZRM auf der Idee des Selbstmanagements, also dass ein Mensch weiß, wie er funktioniert und sich selbst managen kann (T_Sto, 253-258). Selbstmanagement ist multipel einsetzbar, nicht nur auf das Thema, auf welches sich ein ZRM-Training richtet (T_Sto, 171-172).

Die ZRM Arbeit mit langzeitarbeitslosen Menschen soll laut Storch mit der Abholung des negativen Affekts beginnen (T_Sto, 81-86). Danach folgt eine offene Bildwahl und die Anweisung, sich die Karte auszusuchen, welche in ihrer misslichen Lage gerade als Ressource dienen könnte (T_Sto, 88-111). Dyllick hebt hervor, dass eine deutliche Anweisung, dass die Bildwahl ressourcenorientiert und positiv sein soll, unbedingt notwendig ist. Die Teilnehmer sollen sich kein zu ihrer aktuellen Situation passendes, sondern ein ihnen aktuell als Ressource dienendes Bild auswählen. (T_Dyl, 407-414)

Durch Motto-Ziele und das ZRM kann trotz der mangelnden eigenen Kontrolle über den Erfolg bei der Jobsuche bei Langzeitarbeitslosen eine förderliche eigene Haltung für die Situation generiert werden (T_Sto, 326-329).

Die Metaphern sprechen das Unbewusste an und helfen Arbeitslosen, die Fremdsteuerung erfahren haben, sich selbst wieder als autonom zu erleben (T_Kuh,

373-381). Das deckt sich auch mit Dyllicks Aussage, dass langzeitarbeitslose Menschen durch die Motto-Ziele wieder das Gefühl der Selbststeuerung erleben können, was auch positive gesundheitliche Folgen haben wird (T_Dyl, 355-368). Allerdings kann sich ein Motto-Ziel aber erst nach einer Weile im beruflichen Thema entfalten, da dieser Transfer zu den schwereren Umsetzungs-Situationen zählt und daher durch die ABC-Situationen trainiert werden muss, was Dyllicks Aussage nach nicht viel Zeit in Anspruch nimmt (T_Dyl, 355-368, 131-133 und 135-139).

Wenn nur ein kleines bisschen Motivation in der Person vorhanden ist, kann diese mit dem ZRM ausgearbeitet werden (T_Sto, 499-503). Widerstand wird im ZRM nicht als Eigenschaft der Teilnehmer gesehen, sondern als Resonanz auf eine schlechte oder ungeeignete Methode (T_Sto, 77-81). Daher ist es wichtig, dass die Teilnehmer sich beliebig aus dem Ressourcenpool bedienen und vor allem die Ressourcen nutzen, welche ihnen Spaß machen, um das neue neuronale Netz optimal zu aktivieren. Allerdings sind Embodiment und Priming sehr wichtig dafür. (T_Sto, 233-237). Eine gute Gesprächsatmosphäre unterstützt die Wahrnehmung von somatischen Markern (T_Paf, 224-227).

Das ZRM zeigt, dass ausschließlich verstandesmäßig gebildete Ziele weniger erfolgreich erreicht werden, sondern der Verstand und die Gefühle kongruent sein müssen. Erst dann werden durch gesetzte Ziele starke Motivationskräfte freigesetzt. (T_Göc, 175-184). Paffs Erfahrung ist, dass durch die Zielarbeit im ZRM durch Motto-Ziele Rückschläge besser verkraftet werden können (T_Paf, 349-353).

Die Arbeit mit Bildern ist wichtig für den Zugang zum Unbewussten und sollte daher auch bei Menschen angewendet werden, die damit erstmal nicht arbeiten möchten. Bei manchen dauert es länger, bis die Bilder Wirkung zeigen (T_Kuh, 316-324). Dann können Bilder neue Denkprozesse initiieren und bisher unentdeckte Bedürfnisse in den Alltag integrieren (T_Paf, 410-414). In der themenspezifischen Bildwahl suchen die Klienten ein Bild zu einem vorgegebenen Thema aus (T_Sto, 26-29). Für Langzeitarbeitslose, die häufig überbetreut und problemfixiert sind, ist die Doppelbildwahl zu empfehlen (T_Sto, 30-38 und 52-53), obwohl meistens das erste Bild bei der Doppelbildwahl schon genügt, um das tiefe unbewusste Bedürfnis zu entdecken (T_Sto, 406-408). Da die Jobsuche eine undurchsichtige Situation ist, muss bei negativen Auswirkungen durch das Gefühl des Kontrollverlusts gegebenenfalls mit weiteren ressourcenorientierten Bildern gearbeitet werden (T_Sto, 316-323). Dann passt bereits das erste Bild auch auf das vorgegebene Thema, das im Jobcenter das Thema Jobsuche wäre. Sollte das Bild noch nicht passen, wird noch ein zweites Bild ausgesucht. Wichtig ist aber, mit dem allgemeinen Persönlichkeitsziel zu beginnen. (T_Sto, 431-443).

Die Bildkartei des ZRM beinhaltet keine Defizit-Bilder und vermeidet somit die Gefahr, als Kursleiter nicht mit den negativen Gefühlen der Teilnehmer zurecht zu kommen (T_Sto, 118-124). Durch Bilder wird der Weg ins Unbewusste geschaffen, aber man muss nicht seine tiefe Persönlichkeit offenbaren (T_Kuh, 285-288). Es ist nicht möglich, psychische Extremsituationen auszulösen (T_Sto, 147-155). Aus der Berufserfahrung Paffs ist die Arbeit mit Bildern mit akut psychotischen Menschen schwierig. Bei Depressionen, Borderline oder Angsterkrankungen bietet sich die Arbeit mit Bildern hingegen sehr an (T_Paf, 479-484).

Neue Methoden wie das ZRM müssen bei den Kunden eingeführt werden. Dadurch wird die Offenheit und das Selbstwirksamkeitserleben der Klienten gefördert (T_Paf, 395-401). Impulsreferate sind wichtig, um sich auf die verschiedenen Themen des ZRM einzulassen. Daher ist es für die Teilnehmer wichtig, die Funktionsweise des Embodiment zu kennen, um sich darauf einlassen zu können (T_Dyl, 272-278). Mit Embodiment muss man sich aber auch selbst als Trainer wohlfühlen (T_Dyl, 281-286). Es hilft, Zugang zu hilfreichen Ressourcen zu finden und kann sehr simpel sein (T_Paf, 498-502).

Durch die Gruppenarbeit mit den Ideenkörben entsteht eine sehr gute Gruppendynamik, sodass sich die Teilnehmer gegenseitig unterstützen. In der Transfersicherung unterstützt der Trainer das erste Gruppentreffen. Später finden die Nachtreffen eigenständig statt. Storch hebt hervor, dass Langzeitarbeitslose unbedingt zur Umsetzung des Motto-Ziels nachbetreut werden müssen (T_Sto, 277-290). Dyllick berichtet ebenfalls, dass die Nachtreffen und der soziale Austausch den meisten hilft und sagt, dass im Jobcenter-Kontext auch der Berater ein wichtiger sozialer Kontakt sein kann (T_Dyl, 147-151). Storch ist der Überzeugung, dass Vielfalt und somit heterogene Gruppen mehr Ideen in die Gruppe bringt (T_Sto, 295-298). Auch Dyllick ist der Meinung, dass die Gruppen gemischt sein sollen. Eine homogene Gruppe kann nur dann hilfreich sein, wenn man dieser Spezialgruppe etwas anbieten kann, beispielsweise einen Dolmetscher (T_Dyl, 296-303).

Zum Thema Sprachschwierigkeiten durch mangelnde Bildung oder Migration wurden von den Experten mehrere Möglichkeiten zum Umgang genannt. Storch sagt dazu, dass die Ideenkorb-Runde zur Sammlung der Lieblingswörter für die Kunden mit sprachlichen Schwierigkeiten kurzgehalten werden kann. Außerdem berichtet sie von dem Online-Tool des ZRM zur Motto-Ziel-Bildung, welches die sprachliche Formulierung durch angezeigte Wortvorschläge zu den Bildern erleichtert. (T_Sto, 225-231 und 222-225). Dyllick teilt seine Erfahrung mit, dass Motto-Ziele, die in der Muttersprache gebildet werden, eine größere Wirkung entfalten. Danach gilt es, dass die Personen sich aus

dem Ressourcenpool die geeigneten Mittel auswählen, was für sie funktioniert. (T_Dyl, 247-266).

6.6 Hauptkategorie: Anwendbarkeit und Nutzen

Ein großer Bestandteil der Experteninterviews waren mitgegebene Ratschläge und Tipps sowie Erfordernisse, die zur Umsetzung des ZRM im Jobcenter zu beachten sind.

Storch ist der Meinung, dass das Jobcenter dringend auf neue, wirksame Methoden angewiesen ist und das ZRM im Jobcenter völlig neue Strukturen und Denkweisen auslösen könnte (T_Sto, 461-465). Auch Paff hält es für notwendig, sich weg von den Standardlösungen und hin zu einer individualisierten Beratung im Jobcenter zu bewegen (T_Paf, 691-696). Paff stellt infrage, ob es im Jobcenter möglich ist, ergebnisoffen zu beraten, sodass auch nicht konkret mit der Arbeitssuche zusammenhängende Lebensthemen der Klienten besprochen werden können. Hierfür ist hilfreich, abseits des ZRM-Trainings in der Jobcenter-Beratung zunächst das Nicht-Verändern-Wollen bewertungsfrei nach den Leitlinien des Konstruktivismus zu verstehen (T_Paf, 89-93). Es könnte auch hilfreich sein, die Lebenszielplanung der Kunden aus dem Jobcenter-Zwangskontext auszulagern (T_Paf, 187-193). Es ist aber auch möglich und kann hilfreich sein, die vorgegebenen und die persönlichen Ziele gleichzeitig zu bearbeiten, was Paff auch im Jobcenter für möglich hält (T_Paf, 557-563 und 573-576).

Lebens- und Berufsziele gehören zusammen, was die Chance des ZRM in Zwangskontexten ist. Die Zieloffenheit fängt negative Gefühle auf und geht individuell auf die Teilnehmer ein, daher ist das ZRM auch im Jobcenter-Kontext gut geeignet (T_Dyl, 39-53). Wenn sich im Leben der Langzeitarbeitslosen etwas verbessert, wirkt sich dies im Anschluss auch positiv auf die Arbeitssuche aus (T_Paf, 651-660). Aus diesen Gründen ist es laut Storch erfolgsversprechend, das ZRM in Jobcentern einzuführen, da die Arbeitslosenproblematik weiter steigen wird und es bisher an einer guten Methode mangelt (T_Sto, 140-144). Kuhl schließt sich dem mit der Aussage an, das ZRM im Jobcenter anzubieten ist besser als der momentane Vermittlungsprozess (T_Kuh, 463-466).

Nach der Meinung Kuhls wird die Motivation der arbeitssuchenden Menschen durch schlechte Erfahrungen und Misserfolgserlebnisse bei der Jobsuche zerstört, jedoch hilft da das ZRM mit ressourcenaktivierenden Bildern. Die Chancen steigen, wenn man sich darauf einlässt und trotz schlechter Erwartungshaltung die Bilder auf sich wirken lässt (T_Kuh, 475-492). Auch Dyllick teilt seine Erfahrung, dass die Arbeit des ZRM mit positiven Bildern gegen ein Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit hilft (T_Dyl, 346-350). Kuhl beschreibt das ZRM aufgrund der Ressourcenaktivierung als hilfreich bei

Menschen mit Motivationsproblemen und Problemen mit dem Selbstzugang (T_Kuh, 299-306). Auch Klienten beschreiben aus der Beratungsarbeit Paffs die Arbeit mit Bildern als hilfreich und wichtig (T_Paf, 425-428).

Zu beachten gilt allerdings, dass die Vorbehalte der Kunden gegenüber dem Jobcenter die Einführung neuer Methoden erschweren. Jedoch kann es laut Dyllick dennoch gelingen, wenn man den Kunden genug Zeit gibt, sich darauf einzulassen (T_Dyl, 246-254). Paff merkt an, dass das ZRM in ein übergeordnetes Konzept des Jobcenters eingebettet und bei den Kunden eingeführt werden muss, um Ablehnung vorzubeugen (T_Paf, 580-590). Dabei ist es notwendig, den Prozess der Einführung regelmäßig zu kontrollieren und im Jobcenter flexibel auf die Anforderungen zu reagieren. Es ist wichtig, die Verläufe entsprechend abzuwandeln und anzupassen (T_Paf, 683-691). Dazu gehört nach Kuhl auch das positiv geleitete ZRM in die Lebensziele der Teilnehmer einzubetten, womit zwangsläufig auch die negativen ernstzunehmenden Erlebnisse verbunden sind (T_Kuh, 492-502). Er sieht als Grenze des ZRM die Einseitigkeit, nur positive Dinge einzubeziehen. Dies kann aber für den Einstieg mit schwierigen Kunden sehr gut geeignet sein (T_Kuh, 288-297).

Bildkarten und Motto-Ziele sorgen auch unter den Jobcenter-Mitarbeitern für Skepsis. Allerdings ist Göckler der Meinung, dass das ZRM auch die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erweitert, was auch für die Fachkräfte motivationssteigernd wirkt (T_Göc, 435-439). Es kann in schwierigen Situationen hilfreich sein, mehr Zeit für die Generierung von Motivation und Zielbildung einzuräumen und dies sprachlich nutzbringend auszuformulieren. Göckler sagt, er hat schon erlebt, dass das ZRM im Jobcenter funktioniert (T_Göc, 217-234). Beispielsweise Wenn-Dann Pläne findet er in beruflichen Angelegenheiten sehr gut geeignet, um Hindernisse vorab zu planen und Ziele deshalb besser erreichen zu können. (T_Göc, 287-292).

Storch betont, dass es immer einen Teil der Leute gibt, die mit dem ZRM nicht motiviert werden können. Diese Leute sollten nicht an dem Angebot teilnehmen, um andere Teilnehmer nicht negativ zu beeinflussen (T_Sto, 331-347). Mit Leuten, die arbeiten wollen, kann man das ZRM problemlos machen (T_Dyl, 86-88). Dyllick stimmt dem zu, dass es gelingt, mit dem ZRM zu motivieren, wenn nur ein kleines bisschen Motivation vorhanden ist. Wenn keine Veränderungsmotivation da ist, gelingt dies nicht. Dyllick ist sich aber sicher, dass im Jobcenter-Kontext das ZRM normalerweise gut funktioniert (T_Dyl, 101-110). Das ZRM ist durch die Ressourcenaktivierung hilfreich, um langzeitarbeitslose Menschen selbstwirksam erleben und eigene Bedürfnisse berücksichtigen zu lassen. Insbesondere bei Misserfolgserlebnissen spielen die Gefühle eine größere Rolle als der Verstand. Das ZRM ist besonders geeignet, Emotionen ressourcenaktivierend einzubinden (T_Dyl, 118-124 und 324-335). Paff empfindet auch

das Embodiment im Zwangskontext als wirkungsvoll (T_Paf, 490-493). Storch sagt auch, dass ein Alkoholspiegel bei den Teilnehmern kein Problem ist, sondern die Kreativität während des ZRM-Trainings erhöht und die Hemmungen senkt (T_Sto, 247-249).

Man kann mehrere Themen in ein themenspezifisches ZRM-Training einbeziehen, z.B. den Umgang mit Misserfolgen bei der Jobsuche oder anderen Problemfaktoren der Langzeitarbeitslosigkeit (T_Dyl, 375-382).

Zur Vorgehensweise während eines ZRM-Trainings wurden ebenfalls etliche Hinweise der Experten geliefert. Beim ZRM im Zwangskontext muss dieser thematisiert werden. Es kann trotzdem gelingen, da man auch im Zwangskontext im ZRM hilfreiche Dinge für den Alltag lernen wird (T_Sto, 159-161 und 165-170).

Wenn das ZRM im Jobcenter umgesetzt werden soll, müssen neben den Anforderungen des Jobcenters auch diejenigen des ZRMs bedacht werden. Räumliche Anforderungen hat das ZRM nicht (T_Sto, 449-457). Es wurden im Rahmen der Interviews zwei Möglichkeiten besprochen: die Umsetzung des ZRM in der regulären Integrationsberatung im Jobcenter sowie die Möglichkeit, das ZRM als Maßnahme oder Angebot im Gruppensetting durchzuführen. In der Einzelberatung im Jobcenter kann es schwierig sein, das ZRM durchzuführen, als Gruppenangebot erscheint das ZRM allen Experten sinnvoller und nutzbringender. Auch Göckler sagt, dass die Umsetzung des ZRM im Jobcenter-Alltag schwierig ist und gegebenenfalls etwas Eigenes entwickelt werden könnte (T_Göc, 419-420 und 211-215). Im Beratungsalltag der Jobcenter muss überlegt werden, wie das ZRM in der Berater-Kunde-Konstellation ausgeführt werden kann. Dyllick schlägt für das ZRM im Einzelsetting vor, in der ersten Kurseinheit die Bildwahl und den Ideenkorb durchzuführen. Wenn es sinnvoll erscheint, kann der Ideenkorb als Hausaufgabe mitgegeben werden (T_Dyl, 187-193). Göckler ist anderer Meinung und sagt, dass Hausaufgaben in der Beratung aufgrund mangelnder fachlicher Unterstützung für die Kunden keinen Sinn machen (T_Göc, 346-349). Der Berater muss dann neue Ideen zulassen und sprachlich unterstützen sowie aktiv beim Selbstzugang der Kunden helfen können (T_Göc, 380-397). Dyllick sagt, dass man im Einzelsetting mindestens zwei Stunden pro Sitzung einkalkulieren sollte. Hierfür ist die Beratungszeit aber zu begrenzt (T_Dyl, 160-169, 179-182 und 203-208)

Das ZRM in Gruppenarbeit durchzuführen hält Göckler für eine gute Idee (T_Göc, 597-605). Seine Idee ist, dass das ZRM beispielsweise mit externen Moderatoren als Angebot zur Motivationsarbeit im Jobcenter stattfinden kann (T_Göc, 429-432). Einfacher für die Durchführung ist eine homogene Gruppe, mit mehr Erfahrung als Kursleiter sollten die Gruppen gemischer werden (T_Göc, 467-469). Es bietet sich zudem an, zunächst freiwillige Kunden einzuladen, aber in der Regel kann jeder

teilnehmen (T_Dyl, 419-425). Die Gruppenarbeiten, die im Jobcenter von Sozialarbeitern durchgeführt wurden, waren sehr erfolgreich, während die Gruppen- oder Informationsveranstaltungen der Integrationsfachkräfte meistens weniger beliebt waren (T_Göc, 474-480). Daher ist es bereichernd für viele Projekte, diese in Kooperation zwischen den Jobcentern und freien Trägern auszuführen, das macht laut Göckler auch das ZRM im Jobcenter möglich (T_Göc, 591-597). Göckler ist der Ansicht, dass es realistisch ist, das ZRM in Jobcentern in einer reduzierten und angepassten Variante umzusetzen. Insbesondere für die Fallmanagement-Kunden ist dies eine richtige Methode. Möglicherweise ist der Effekt bei reduzierter Vorgehensweise etwas geringer, was seiner Meinung nach aber auch besser zum Klientel passen dürfte (T_Göc, 440-451). Göckler ist der Meinung, man muss es versuchen und auch dann weitermachen, wenn es nicht auf Anhieb funktioniert (T_Göc, 480-483). Storch schließt sich dem an und sagt, dass das ZRM in allen Lebensbereichen anwendbar ist, es aber immer Leute geben kann, für die diese Methode nicht passend ist. Dann ist es wichtig, einen Alternativ-Plan zu haben, was die Leute stattdessen tun können (T_Sto, 365-374).

Dyllick, Kuhl und Storch empfehlen, zunächst selbst einen ZRM-Kurs zu besuchen oder sogar die Zertifizierung zu machen, bevor man als Kursleiter ein Training anbietet (T_Dyl, 226-229, T_Kuh, 457-461, T_Sto, 135-139).

7 Diskussion

Die Integrationsarbeit von Jobcentern mit dem Ziel, langzeitarbeitslose Menschen wieder in den Arbeitsmarkt zu vermitteln, ist eine große Herausforderung. Bei der Beratungsarbeit trifft man auf unterschiedliche Probleme, welche vielfach nicht effektiv, nachhaltig oder überhaupt durch standardisierte Beratungsmethoden im Jobcenter gelöst werden können. Langzeitarbeitslose Personen haben mehrere schwerwiegende, teilweise schon lange Zeit anhaltende Vermittlungshemmnisse. Häufig ist bereits ein breites Helfernetzwerk aktiviert, das dem Kunden in den verschiedenen Bereichen Unterstützung leistet. „Das ist auch oft der Fall bei Langzeitarbeitslosen. Die können den ganzen Mist gar nicht mehr hören“ (T_Sto, 31-32), was als Resultat dazu führt, dass diese Überbetreuung zu einer Abwehrhaltung der Klienten führt. Bei den Kunden stellt sich in eine Problemfixierung ein, da sie sich in einer Situation befinden, in der sie sich als fremdgesteuert und mit Kontrollverlust erleben. Misserfolgserlebnisse, die die Kunden bei der Jobsuche und in Bewerbungsverfahren durchgemacht haben, führen zu mangelnder Motivation bezüglich weiterer Suchbemühungen. In dieser ganzen Lebensweise stellt sich Gewohnheit ein, und die aktuelle Lebenssituation wird so hingenommen, ohne proaktiv an einer Veränderung in Richtung besseres Leben zu arbeiten. Langzeitarbeitslose Menschen mit Misserfolgserlebnissen befinden sich neurobiologisch gesprochen in einer Lageorientierung. Der verpflichtende Gang zum Jobcenter als Behörde, die bei Regelverstoß sanktioniert und so zusätzlich Ängste schürt, verringert die Motivation der Kunden. „Kann man denn Menschen zu irgendwas zwingen? Klar kann man das, mit Macht. Man kann Menschen sanktionieren, sie kommen dann auch zum Beratungsgespräch. Wenn man sich die Wirksamkeit dieses Beratungsgesprächs anschaut und auswertet, dann gehe ich eher davon aus, dass diese Art von Gesprächen nicht sehr motivierend [ist].“ (T_Paf, 240-244) Die Kunden fühlen sich davon bedroht und können aufgrund des biologischen Verhaltensmusters Flucht, Kampf, Totstellen nicht offen und mit zukunftsorientiertem Blick zielgerichtet die Beratungsgespräche aufnehmen. Der Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung zwischen Berater und Kunde ist so nicht möglich. Dazu zählt auch, dass „[d]ie Beschäftigung mit Gefühlen (...) [von vielen], die eine Verwaltungsausbildung haben, die das Jobcenter-Handeln als Verwaltungshandeln verstehen, als nicht zu ihrer Aufgabe zählend [betrachtet wird].“ (T_Göc, 583-586). Abgebrochene Maßnahmen trotz finanzieller Einbußen oder das Nicht-Bewerben auf Stellenangebote der Arbeitsvermittlung zeugen von der Anwendung falscher Methoden, da sie von den Kunden abgelehnt werden. In der Vermittlungsarbeit des Jobcenters wird demnach ein zu starker Fokus auf die berufliche Eingliederung als primäres Ziel gelegt und die Lebensziele der Menschen

sowie deren Wertesystem werden nicht als wichtiger Bestandteil der Arbeitsvermittlung gesehen.

Dabei sind für eine motivierende Beratung nach der Ziel- und Motivationspsychologie eindeutige Erkenntnisse vorhanden, die man auch für die Mobilisation und Motivation Langzeitarbeitsloser für die Jobsuche nutzen sollte. In der Fachliteratur sowie von Paff wird als Voraussetzung für eine motivierende Beratung trotz Sanktionskontext die grundlegende Bedeutung der Kompetenz- und Lösungsorientierung betont. „Kompetenzaufbau, Zielorientierung und Lösungsorientierung überschneiden sich Schulen übergreifend. Diese Art zu Beraten führt generell zu einer Stärkung und Stabilisierung der Persönlichkeit (...). Und, das ist meine Erfahrung, öffnet dann auch wieder, stellt Energien bereit in Richtung eines selbstgesteuerten Lebens.“ (T_Paf, 536-540). Wichtig ist es, Annäherungsziele zu bilden. Die Yes-Set-Methode als Gesprächstechnik ist ein Beispiel, wie sich Menschen auch in einer Zwangsberatung ernst genommen fühlen können, sodass man trotz der für den Kunden bedrohlichen Ausgangslage eine Gesprächssituation eröffnen kann.

Alle Experten und auch die Fachliteratur kommen im Zusammenhang mit der Arbeitsvermittlung jedoch auf einen wesentlichen Punkt zu sprechen. Man muss immer die Lebensziele der Menschen als Ganzes bearbeiten, denn die Arbeit bzw. beruflichen Ziele machen hiervon nur einen Teil aus. Die Zitate „Sie müssen unbedingt wegkommen von diesem reinen Arbeitsziel“ (T_Sto, 174-176) von Storch und „Berufsinteressen, das gibt es ja auch schon lange. Das kann man machen. Aber die Basiskompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung, die brauchen Sie in allererster Linie (...). Was Sie wollen, ist, dass die Leute sich selb[st] steuern können. Das wird doch überall in den Berufen immer mehr verlangt. Und auch bei der Jobsuche ist das das A und O“ (T_Kuh, 173-178) sind nur zwei Aussagen von vielen, die zu diesem Aspekt in den Experteninterviews genannt werden. Nur wenn man die Identitätsziele einer Person in die Beratung einbezieht, kann man erfolgreich ermutigen und motivieren, da sich nur dann das Selbst öffnet. Durch diesen Aspekt wird deutlich: die Kunden müssen sich als Gesamtperson verstanden fühlen. Neurowissenschaftlich ist erwiesen, dass Langzeitarbeitslose durch die Misserfolgserlebnisse eine Willenshemmung haben, die sich nur durch die Erzeugung positiver Affekte aufheben lässt, sodass wieder Handlungsenergie entstehen kann. Um jemanden gezielt zu motivieren ist es folglich notwendig, individuell auf die Persönlichkeit des Menschen einzugehen, seine Werte, Ziele und Visionen einzubeziehen und durch das Generieren positiver Affekte bei der Zielbildung die Änderung biologischer Prozesse im Gehirn zu fördern. Was bei solch einem effektiven Ansatz jedoch nicht möglich ist, sind Standardinstrumente, denn die Individualität ist der wesentliche Grundbaustein von Motivation.

Die Umsetzung von Zielen bildet den Kern des ZRM. Es geht darum, Menschen dabei zu unterstützen, sich die eigenen, teilweise unbewussten Lebensthemen bewusst zu machen, daraus Ziele zu bilden und Ressourcen zu entdecken, die man bereits in sich trägt. Außerdem befähigt das ZRM dazu, die vorhandenen Ressourcen für ein dem eigenen Ziel zuträgliches Handeln zu aktivieren. Einfacher formuliert, dient das ZRM als Rahmen, das den Teilnehmer mithilfe verschiedener Tools auf seiner Reise vom Wunsch zur zielgerichteten Handlung begleitet. Dabei werden die Menschen auf kognitive, emotionale und körperliche Art angesprochen. Sämtliche Trainingsschritte des ZRM sind neurowissenschaftlich begründet und evaluiert.

Dadurch, dass das ZRM den Blick weg von Defiziten und hin zu den Ressourcen einer Person lenkt, also auf die Elemente, welche förderliche neue neuronale Netze bahnen, wird bei den Teilnehmern Positivität erzeugt. Dabei wird nicht nur das bewusste Denken, sondern insbesondere bei der Bildwahl das Unbewusste adressiert. Das funktioniert, denn „(...) [man] weiß, dass Bilder eigentlich ganz wichtig sind, um den Fuß in die Tür des Selbst zu stellen (...)“ (T_Kuh, 319-320). Daher empfiehlt Kuhl, die Arbeit mit Bildern auch bei Personen durchzuführen, die zunächst irritiert oder abgeneigt von dieser Methode scheinen. Um sich einer Beratungssituation zu öffnen, erfordert dies eine gute Berater-Kunde-Beziehung. Das Ernstnehmen der Kunden ist ein relevanter Aspekt dafür. Das ZRM kann diese Bedingung erfüllen, indem die Teilnehmer zu Beginn des Trainings in ihrem negativen Affekt abgeholt werden und ihren Unmut äußern dürfen. Die Kunden bekommen dann das Gefühl, in ihrer Gesamtpersönlichkeit ernst- und wahrgenommen zu werden und sind bereit, sich offener auf das ZRM-Training einzulassen. Dazu zählen auch die Impulsreferate, die bezwecken, sich im Sinne des Selbstmanagements selbst mit den Hintergründen der Übungen auseinandersetzen zu können und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit zu erzeugen.

In der offenen Bildwahl explorieren die Kunden ihre (un-)bewussten Wünsche und Motive. Dabei wird jedes daraus entstehende Motto-Ziel der Teilnehmer bearbeitet, egal um welchen Lebensbereich es sich handelt. Da es sich bei den Motto-Zielen um individuelle Lebensziele der Kunden handelt, kann das ZRM auch im Zwangskontext erfolgen. „ZRM in Zwangskontexten ist auch kein Problem. Wir machen das auch im Knast (...). Sie müssen nur den Zwangskontext ansprechen, das ist der Trick. Man darf nicht so tun als wäre alles schön.“ (T_Sto, 159-161), sind die eindeutigen Worte Storchs auf die Frage nach der Anwendbarkeit des ZRM im Jobcenter. Wichtig herauszustellen ist hierbei erneut, dass zunächst immer die Individualziele der Teilnehmer bearbeitet werden müssen, und das vorgegebene Thema, im Rahmen des Jobcenters beispielsweise der Umgang mit Misserfolgen bei der Arbeitssuche, soll erst im Anschluss daran in Form der themenspezifischen Bildwahl (Doppelbildwahl) stattfinden. Bei der

Umsetzung der Motto-Ziele ist es beinahe unvermeidlich, dass die Person auch mit Rückschlägen umgehen muss. Durch den hohen Stellenwert der Transfersicherung des im ZRM-Training Erarbeiteten wird auch schon während des Trainings mithilfe von Wenn-Dann Plänen der Umgang mit herausfordernden Situationen und Misserfolgen geübt. Auch im Nachgang wird dies mit den ABC-Situationen weiterhin durchgeführt.

Der erste Teil der Forschungsfrage nach der Anwendbarkeit des ZRM in der Integrationsarbeit von Jobcentern umfasst mehrere Facetten.

Ein Aspekt betrifft die Eignung langzeitarbeitsloser Kunden des Jobcenters, um ein ZRM-Training zu machen. Das ZRM benötigt für die Formulierung der Motto-Ziele Sprachvermögen und einen gewissen Wortschatz, was für Menschen mit keiner oder nur geringer Schulbildung oder mit Migrationshintergrund teilweise eine Herausforderung darstellt. „[Es hat sich gezeigt], dass ein Motto-Ziel in der Muttersprache besser ist“ (T_Dyl, 247-248). Schwierigkeiten in Wort und Schrift stellen jedoch kein Hindernis dar. Es gibt die Möglichkeit, einen Dolmetscher zur Verfügung zu stellen. Zudem steht noch der Rest des Ressourcenpools zur Verfügung, wodurch man die Arbeit mit den Motto-Zielen und Lieblingsworten auch kurzfassen und die anderen Methoden ausdehnen kann. „[M]an macht nur rudimentär die Runde mit diesen Lieblingswörtern und schreibt zum Beispiel diese Lieblingswörter auf Papierschnipsel und die Papierschnipsel kann man dann zusammenlegen wie Lego-Steine und dann kann man gucken: lässt sich da ein schöner Satz daraus bilden? Und wenn das halbwegs stimmt und kein Vermeidungsziel ist, dann lässt man die Leute damit rennen. Das machen wir bei Jugendlichen oder bei Leuten mit Migrationshintergrund auch so“ (T_Sto, 225-231).

Ebenso wie sprachliche Barrieren sind auch Alkoholprobleme oder psychische Erkrankungen kein Hindernis, um das ZRM durchzuführen. Dyllick geht noch einen Schritt weiter und ist auch von der gesundheitsförderlichen Wirkung der Bildkarten überzeugt, denn „selbst wenn das Formel 1 Gefühl (...) mit 1000 PS (...) bei der Jobsuche schwierig ist, allein das in das Leben zu integrieren, ist schon sehr viel wert für Depressionsprävention, für die Gesundheit“ (T_Dyl, 359-362).

Durch Langzeitarbeitslosigkeit sinken soziale Kontakte und soziale Isolation und Einsamkeit sind häufige Folgen. Das ZRM im Gruppensetting ist daher positiv für Langzeitarbeitslose anwendbar, da die Gruppe als Ressource dazu dienen kann, die sozialen Fähigkeiten zu verbessern sowie durch die Nachtreffen auch länger anhaltende Kontakte zu knüpfen. In den Interviews wird sehr deutlich, dass ein Gruppenangebot in guter und vertrauensvoller Atmosphäre, was einer der Grundsteine des ZRMs ist, eine

sehr gerne angenommene und auch nachgewiesene hilfreiche Maßnahme für diese Kunden ist.

Die gesetzlichen Grundlagen des SGB II verlangen beispielsweise in den §§ 29-31 SGB III, Beratung anzubieten und dabei die individuellen Fähigkeiten und Neigungen der Personen zu beachten. Allerdings „[w]ie würde das für dich als Kunde ideal aussehen, wo würdest du dich am besten unterstützt fühlen? Das sind natürlich so Fragen, die stellt man in der Regel gar nicht, werden aber notwendig, um wirklich zu dem zu kommen, was der Gesetzgeber wollte: eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu dem Menschen.“ (T_Göc, 145-149). Auch die Eingliederungsvereinbarung wird in der Rechtsprechung aufgrund der mangelnden Individualität häufig kritisiert. Die Relevanz der Berücksichtigung von Individualität in der Beratung (insbesondere im Zwangskontext) wird sowohl in der Fachliteratur als auch in den Interviews deutlich hervorgehoben. S.M.A.R.T.-Ziele zu bilden, wie es meistens im Zuge der Eingliederungsvereinbarung getan wird, reicht nicht aus. Dabei bleiben emotionale Aspekte auf der Strecke, die für Motivation wichtig sind. Die Beachtung der Lebens- und Individualziele der Kunden stellt einen wesentlichen Aspekt dar, damit die Gesprächssituation im Jobcenter genutzt werden kann, um Motivation zu erzeugen und lösungs- und kompetenzorientiert beraten zu können. Bezüglich der Anwendbarkeit des ZRM im Jobcenter schafft dieses im Gruppensetting eine angenehme Arbeitsatmosphäre und lässt den Teilnehmern auch Raum, die eigenen Bedürfnisse zu erkunden. Wird der Sanktionskontext des Jobcenters nicht genutzt, um individuelle Lebensziele und Visionen mit den Kunden zu erarbeiten, „dann [hat man] eben eine niedrige Zielerreichungswahrscheinlichkeit, die auch ein Motivationskiller ist. Im Grunde soll auch da das ZRM ein bisschen helfen, denn es geht darum, Mut zu machen durch positive Bilder.“ (T_Kuh, 475-478). Mit dem ZRM ist es nicht nötig, sich für jeden Kunden individuell das geeignete Tool auszudenken, sondern im Training, als Standardinstrument verpackt, ist jeder Teilnehmer für sich selbst und für das, was für seine persönliche Entwicklung notwendig ist, verantwortlich. Das entspricht dem Menschenbild des Gesetzgebers eines mündigen Bürgers, der für sich selbst handeln und verantwortlich sein soll. Diese Kompetenz, selbstorganisiert sein Leben zu gestalten, muss aber erlernt werden. Es geht auch darum, durch die Formulierung von Haltungszielen Wahlmöglichkeiten zu schaffen und sich weg von der Fremdsteuerung hin zum Selbstmanagement zu bewegen. Die Kunden können sich auch in der themengeleiteten Trainingsform frei entfalten und ihre unbewussten Motive mit der vorgegebenen Zielsetzung synchronisieren. In der Wissenschaft ist eindeutig, dass diese Kongruenz notwendig ist, um Zielkonflikte, Willenshemmung und Lageorientierung zu vermeiden bzw. zu beenden. Klar ist, dass das ZRM in ein größeres Programm eingebaut werden sollte. Das deckt sich auch mit der Idee des Selbstmanagements, die

im ZRM-Training in Form der Impulsreferate umgesetzt wird. Wenn die Teilnehmer verstehen, welchen Nutzen neue Methoden bringen, erzeugt dies Offenheit und das Erleben eigener Wirksamkeit und Kompetenz.

Das ZRM hat keine besonderen räumlichen oder ausstattungstechnischen Anforderungen und kann in den vorhandenen Räumen der Jobcenter-Einrichtungen durchgeführt werden.

Der zweite Teil der Forschungsfrage betrachtet den möglichen Nutzen einer Anwendung des ZRMs. Bereits bei der Analyse der Anwendbarkeit wird deutlich, dass lediglich die gedankliche Beschäftigung mit den Möglichkeiten der Umsetzbarkeit schon Vorteile und Nutzen mit sich bringt, wie beispielsweise die gesundheitsförderliche Wirkung. Tiefergehend bringt das ZRM in der Arbeit mit langzeitarbeitslosen Menschen einen Nutzen, indem neue Visionen und Motivation erzeugt werden. Die Menschen werden wissenschaftlich gesprochen aus ihrer Lageorientierung und Willenshemmung durch die Erzeugung positiver Affekte geholt und können so neue Handlungsenergien generieren und sich an kompliziertere Aufgaben, wie etwa die Beseitigung schwerwiegender persönlicher Rahmenbedingungen oder der Jobsuche, widmen. Das Prinzip des Selbstmanagement und der Eigenverantwortung lässt die Teilnehmer des Trainings Selbststeuerung und Kompetenz erleben. „Der wichtigste Motivator überhaupt, auch für Selbst- und Potenzialentwicklung, ist, jemandem das Gefühl zu geben, verstanden zu werden. Jemand fühlt sich natürlich in einem umfassenderen Sinn verstanden, wenn man seine Lebensziele berücksichtigt und dann die Berufsziele darauf bezieht.“ (T_Kuh, 406-410). Diese Effekte sind bereits für arbeitslose Menschen wissenschaftlich nachgewiesen.

Natürlich hat diese motivierende und persönlichkeitsstärkende Wirkung des ZRMs in der Konsequenz auch Auswirkungen auf die Anzahl erfolgreicher Integrationen und eine verbesserte Eingliederungsquote. „[W]enn ich weiß, was das für Kernpunkte sind, die einen Menschen antreiben, dann wird natürlich nicht nur Lebensplanung, sondern auch Arbeitsplanung klarer. Und wenn ich berufliche Dinge mache und plane mit Menschen, ohne dass es anschlussfähig ist an das Wertesystem, dann wird es in der Regel scheitern.“ (T_Göc, 37-41). Das bedeutet, dass sich vielleicht bei den Kunden Lebensbereiche verändern, die erst auf den zweiten Blick mit der Jobsuche zusammenhängen, jedoch die Wahrscheinlichkeit hierfür deutlich erhöhen. Es geht um die Steigerung der Nachhaltigkeit der Arbeitsvermittlung, was unweigerlich mit dem Erlernen von Selbstkompetenzen zusammenhängt. Kritisch zu hinterfragen wäre an dieser Stelle, inwieweit es dem Jobcenter möglich ist, ergebnisoffen zu beraten, da der gesetzliche Auftrag der Arbeitsmarktintegration und Beendigung der Hilfebedürftigkeit dennoch bestehen bleibt. Einerseits wird von vielen Vermittlungsfachkräften eben dieses

Verwaltungshandeln in den Vordergrund gestellt. Gleichzeitig jedoch „[gibt es] so viel Kompetenz in den Jobcentern und wir rufen sie nicht ab, wir verschleißen die Menschen (...) in Routinen, in denen sie sich nicht wiederfinden können. Deshalb sind solche Sachen einfach traumhaft. Ich glaube, das würde auch dann wirklich auf längere Zeit zu einem Imagewechsel bei den Jobcentern führen.“ (T_Göc, 492-497).

Dieser Aspekt wird mehrfach betont, dass eine Einführung des ZRMs auch einen deutlich positiven Einfluss auf das Image der Jobcenter bewirken kann. Der ressourcenorientierte Ansatz und das Menschenbild, dass jede Person ein Experte seiner selbst ist, können bewirken, dass sich die Beratung in der Grundsicherungsarbeit generell hin zu mehr Ressourcen- und Kompetenzorientierung entwickeln könnte. Dies kann auch einen Beitrag dazu leisten, dass Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik weniger häufig abgebrochen werden und passgenauer auf die Kunden und deren Zielvorstellungen abgestimmt werden können.

Ein wichtiger Nutzen bezieht sich auch auf die Arbeitsvermittler und Fallmanager. Durch die Anwendung des ZRM-Trainings und die daraus resultierende Motivation und genauere Zielvorstellung der Kunden kann individueller und erfolgreicher beraten werden. Dies erzeugt eine positivere, offener Gesprächsstimmung und dadurch eine einfachere Arbeit mit den Kunden, was sich außerdem vorteilhaft auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt.

Es sind mehrere Aspekte, die durchaus detaillierter auszuarbeiten sind. Für die genaue Form der Umsetzung gibt es innerhalb der Interviews viele verschiedene Ansätze und Möglichkeiten. Hervorgetan hat sich die Option, das ZRM als gesonderte Maßnahme auf die speziellen Bedürfnisse der Langzeitarbeitslosen und des Jobcenters hin entwickelt und entsprechend abgewandelt anzubieten, anstelle es in den ohnehin sehr straffen Beratungsalltag der Arbeitsvermittler/Fallmanager einzubauen. Auch eine präzise Kosten-Nutzen-Abwägung müsste in die weitergehenden Überlegungen einbezogen werden.

Die Frage, ob das ZRM im Jobcenter nutzbringend anwendbar ist, kann als Schlussfolgerung der Erläuterungen eindeutig positiv beantwortet werden.

8 Fazit

Die Grundsicherung für Arbeitsuchende des SGB II hat zum Ziel, Menschen ohne Arbeit durch Beratung und Vermittlung sowie Leistungen der aktiven und passiven Arbeitsmarktpolitik und Eingliederungsinstrumente des SGB III wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren und dadurch die Hilfebedürftigkeit zu beenden. Langzeitarbeitslosigkeit ist ein Problem mit vielen Facetten und stellt eine große Herausforderung für die Arbeitsvermittler und Fallmanager in der Beratungsarbeit dar. Menschen, die langzeitarbeitslos sind, haben schlechte Chancen für eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Zum einen ist dies regional oder durch Arbeitgeber bedingt, welche nur ungern Menschen mit langen Arbeitslosigkeits-Phasen einstellen. Andererseits können Vermittlungshemmnisse in der Person durch minderes Qualifizierungsniveau oder hohes Alter bedingt sein. Die negativen Folgen für die physische und psychische Gesundheit sowie die soziale Teilhabe langzeitarbeitsloser Menschen bedingt zusätzlich, dass die Motivation für Suchbemühungen nach neuen Jobs nicht besonders groß ist. Im Gegenteil sinkt diese mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit und steigender Zahl von Misserfolgserlebnissen bei der Stellensuche. Resignierte und apathische Kunden des Jobcenters verhalten sich in den Beratungsgesprächen unkooperativ und widerständig. Erschwerend kommt dazu, dass das Jobcenter als behördliche Institution an einen engen gesetzlichen Hintergrund gebunden ist. Die Situation, dass die Langzeitarbeitslosen Menschen finanziell vom Jobcenter abhängig sind und sich durch den Sanktionskontext ständig bedroht fühlen, mindert außerdem die Motivation. Beinahe nie ist es der Fall, dass das Jobcenter und die Kunden gemeinsame Ziele haben und diese stringent verfolgen können. Bei der Beratungsleistung des Jobcenters handelt es sich um ein Standardinstrument, deren prioritäres Ziel die Vermittlung in Arbeit ist. Individuelle Ziele und Visionen haben kaum Raum und werden häufig gar nicht bearbeitet.

Motivation bedeutet, erwünschte Zustände anzustreben. Die Entstehung von Motivation hängt genau von diesem Aspekt der Individualität ab. Denn nur wenn Ziele kongruent aus bewusstem kognitivem Denken und den unbewussten emotionalen Bedürfnissen gebildet werden, kann handlungsinitiierende Energie entstehen. Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen zeigt den Weg vom Wunsch zur Handlung auf. Auch die PSI-Theorie bildet eine Basis der Motivationspsychologie und erklärt anhand der Erkenntnisse der Gehirnforschung, wie Handlung gesteuert werden kann und Verhalten, Erleben und Motivation zustande kommt.

Das ZRM als ressourcenorientiertes Selbstmanagement-Training fußt auf diesen motivations- und willenspsychologischen Theorien sowie einer Vielzahl an neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und Evaluationen. Es unterstützt dabei, sich unbewusster Wünsche klar zu werden, diese handlungsleitend als Haltungsziel und sogenanntes Motto-Ziel zu formulieren und eigene Ressourcen (wieder) aktivieren zu können. Ein wesentlicher Bestandteil ist die Arbeit mit dem Unbewussten, da dieses neurowissenschaftlich belegt eine stärkere Leitungsfähigkeit hat als die bewussten Anteile des Gehirns. Die Ressourcen, die im ZRM aufgebaut werden sollen, sind die Motto-Ziele und das Embodiment mit Ursprung aus der Körperpsychotherapie, um Verarbeitungsprozesse bewusst zu beeinflussen. Außerdem gehört das Priming als Methode für unbewusstes Lernen sowie Wenn-Dann Pläne und ABC-Situationstypen zur Transfersicherung und zum Umgang mit Misserfolgen dazu.

Die Forschungsfrage, ob die Anwendung des ZRMs im Jobcenter einen positiven Nutzen für die Integration langzeitarbeitsloser Menschen haben könnte, kann anhand der fünf durchgeführten Experteninterviews mit einem klaren „ja“ beantwortet werden.

Das ZRM kann mit seinen Grundmethoden in nicht abgewandelter Form in die Vermittlungsarbeit der Jobcenter als Maßnahme einbezogen werden. Gruppenarbeit ist im Jobcenter möglich. Es gibt keine besonderen Anforderungen an Räume oder Materialien. Da keine Widersprüche mit den gesetzlichen Vorgaben an die Vermittlungs- und Beratungsarbeit bestehen, kann das ZRM effektiv eingesetzt werden, um schwer zu bewältigende Herausforderungen der Beratung im Zwangskontext auszugleichen. Wichtig ist es, das ZRM-Training in ein Konzept einzubetten, da sich die Arbeitsweise deutlich vom behördlichen Handeln unterscheidet.

Das ZRM ist in der Lage, den schlechten Ruf der Jobcenter zu verbessern. Es ist davon auszugehen, dass die Individualität und Beachtung der eigenen Lebensziele mehr Kundenzufriedenheit und Motivation nicht nur bei den Klienten auch bei den Mitarbeitern erzeugt. Wenn langzeitarbeitslose Menschen wieder befähigt werden, sich den komplizierten Herausforderungen und Problemen ihres Lebens zu stellen und eine Haltung aufzubauen, welche hilfreich ist, dass Motivation auch trotz Misserfolgserlebnissen bestehen bleibt, bedeutet dies eine Zunahme der Vermittlungswahrscheinlichkeit und eine Steigerung der Erfolgsquote.

In dieser Arbeit wurde eine Hypothese ausgearbeitet, mit dem Ziel, eine theoretische Grundlage zu schaffen. Insofern wurde auch trotz der zahlreichen anwendungsnahen Hinweise und Ratschläge der Experten in den Gesprächen kein Hauptaugenmerk auf tatsächliche Umsetzungsvarianten des ZRMs im Jobcenter gelegt. Die erarbeiteten theoretischen Grundlagen stellen allenfalls einen Ausgangspunkt für die praktische

Anwendung dar, die es gilt, weitergehend zu ergründen. Konkrete verifizierbare, kontrollierte und reproduzierbare Studien sind dafür unabdingbar, die in Form einer Pilotstudie zur experimentellen Erprobung verschiedene Umsetzungsvarianten realisiert werden können.

Die fünf ausgewählten Experten decken optimal die fachlichen Bereiche ab, welche mit dem Thema ZRM im Zwangskontext in Verbindung stehen. Es standen praktische, theoretische, behördliche und methodische Wissensschätze für die Beantwortung der Forschungsfrage zur Verfügung. Sinnvolle weiterführende Überlegungen sollten mit der Hinzunahme weiterer Experten anknüpfen, was die Erfahrungen von Fallmanagern und Arbeitsvermittlern der Jobcenter und Laufbahnberatern der RAV in der Schweiz, aber auch langzeitarbeitsloser Menschen selbst einbeziehen sollte.

Unerwähnt darf auch nicht der begrenzte Rahmen einer Bachelorarbeit bleiben, die in Anbetracht des Umfangs der Thematik eine bestimmte Auswahl der Detaillierung und Tiefe einzelner Themenbereiche bedingt. Sicherlich lassen sich deutlich mehr Informationen aus den geführten Interviews ableiten. Wenn es an die Planung einer konkreten Umsetzung des ZRMs im Jobcenter geht, können allein diese fünf Personen mit einem erheblichen Wissens- und Erfahrungsschatz aufwarten.

Literaturverzeichnis

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. (2009). Rubikonmodell der Handlungsphasen. In V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie. Motivation und Emotion* (S. 150-156). Göttingen: Hogrefe.
- BA Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. (Mai 2019). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt - Arbeitsmarktsituation von langzeitarbeitslosen Menschen*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bamberg, E., Mohr, G. & Steinmetz, B. (2012). Arbeit und Gesundheit - Wirkung von Arbeit. In E. Bamberg & C. Busch (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 114-133). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Barrett, L. & Lindquist, K. (2008). The embodiment of emotion. In G. Semin & E. Smith, *Embodied grounding: Social, cognitive, affective, and neuroscientific approaches* (S. 237-262). Cambridge University Press.
- Berth, H., Black, F., Albani, C., Förster, P., Brähler, E. & Stöbel-Richter, Y. (2008). *Psychologie, Gesellschaft, Politik. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland*. 2008. Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP). Berlin: bdp Verband.
- Birgmeier, B. (2011). *Coachingwissen* (2. aktual. und erw. Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brandstätter, V. (2009). Persistenz und Zielablösung. In Brandstätter V. & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 79-88). Göttingen: Hogrefe.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. & Lozo, L. (2018). *Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor* (2. Ausg.). Berlin: Springer.
- Braun, H.-D. & Ertelt, B.-J. (2006). *Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik?* (Bd. 47). Brühl: Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung.
- Breig, I. & Leuther, V. (2007). *50plus und arbeitslos - ohne Arbeit leben lernen?!* (Bd. 6). Schriftenreihe des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften der Fachhochschule Düsseldorf (Hrsg.) Berlin: Frank & Timme GmbH.
- Brugger, S. & Holzbauer, A. (1998). Die Heilkraft der Staatsgewalt. In E. Wagner & E. Werdenich (Hrsg.), *Forensische Psychotherapie. Psychotherapie im*

- Zwangskontext von Justiz, Medizin und sozialer Kontrolle* (S. 13-20). Wien: Facultas.
- Bucci, W. (1997). *Psychoanalysis And Cognitive Science: A Multiple Code Theory*. New York: Guilford Publications.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). (2010). *Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit* (Bd. 2). Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit Statistik. (23.04.2020). *Langzeitarbeitslosigkeit (Monatszahlen)*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit Statistik.
- Conen, M.-L. (2009). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und im Zwangskontext* (2. Ausg.). Heidelberg: Carl- Auer- Systeme- Verlag.
- Damasio, A. R. (2011). *Selbst ist der Mensch. Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins*. . München: Siedler Verlag.
- Dörning, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Ausg.). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ebner, N., & Freund, A. (2009). Annäherungs- vs. Vermeidungsmotivation. In V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (Bd. 11, S. 72-78). Göttingen: Hogrefe.
- Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration - AG Süd-West. (2018). *Zielarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management*. Mannheim, Stuttgart.
- Faude-Koivisto, T. & Gollwitzer, P. (2011). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier, *Coachingwissen* (S. 209-227). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Geuter, U. (2015). *Körperpsychotherapie. Grundriss einer Theorie für die klinische Praxis*. Berlin: Springer Fachmedien.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göckler, R. (2009). *Beratung im Sanktionskontext. Sanktionsgespräche in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Theorie und Praxis der Umsetzung*. Tübingen: DGVT- Verlag.
- Göckler, R. (2012). Beratung unter Druck. Zwangskontexte können auch eine Chance für Veränderung sein. *BdW Blätter der Wohlfahrtspflege*, 159(3), S. 88-92.

- Göckler, R. (2018). Alles nur S.M.A.R.T.? Ziele im Case Management neu und anders: Eine Herausforderung für die Praxis. In: Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration (Hrsg.), *Zielarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management* (S. 26-35). Mannheim, Stuttgart.
- Göckler, R. (2018). Beratungsarbeit im Case Management der Grundsicherung SGB II. In: Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration (Hrsg.), *Zielarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management* (S. 10-19). Mannheim, Stuttgart.
- Göckler, R. (2018). Beratungsarbeit im Case Management der Grundsicherung SGB II. Rechtliche und bildungspolitische Kontextualisierung des Beratungsauftrags. In: Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration (Hrsg.), *Zielarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management* (S. 10-19). Mannheim, Stuttgart: Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management.
- Gollwitzer, P. (1991). *Abwägen und Planen: Bewußtseinslagen in verschiedenen Handlungsphasen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Grauwiler, D. (2016). *Selbstmanagement im Job. Berufliche Wohlbefinden mit ZRM*. Bern: Hogrefe Verlag.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Psychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. völlig überarb. u. erg. Ausg.). Berlin [u.a.]: Springer-Verlage.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P., & Weinert, F. (1987). *Jenseits des Rubikon: der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Heidig, J., Schmidt, M., Jäkel, I. & Zips, B. (2015). *Gesprächsführung im Jobcenter. Die Kunst, wirksam zu beraten und gesund zu bleiben. Motivation, Burnout und Selbstsorge*. Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhaage.
- Hüther, G. (2001). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, B. (Hrsg.) (29. 06 2017). Jobcenter-Strategien zur Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen. *IAB Forschungsbericht* 3/2017. Nürnberg. Von <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2017/fb0317.pdf> abgerufen am 25.04.2020

- Jahoda, M., Lazarsfeld, P. & Zeisel, H. (1982). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch*. (4. Ausg.). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Jung, C.G. (2001). *Typologie*. München: dtv Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Kirchler, E. & Walenta, C. (2010). *Motivation*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Klug, W. & Zobrist, P. (2016). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext. Tools für die Soziale Arbeit* (2. aktual. Ausg.). München: Ernst Reinhardt GmbH & Co. KG Verlag.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. aktual. Ausg.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. & Strehlau, A. (2011). Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching: Anwendung der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI). In: B. Birgmeier, *Coachingwissen* (S. 173- 184). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6 Ausg.). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Langens, T. (2009). Methoden der Motiv-, Motivations- und Volitionsdiagnostik. In: V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 94-106). Göttingen: Hogrefe.
- Leeflang, R., Klein-Hesselink, D. & Spruit, I. (1992). Health effects of unemployment - Long-term unemployed men in a rural urban setting. *Social Science & Medicine*, 34(4), S. 341-350.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. In: *Psychological Review*, 50(4), S. 370-396.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Möbius, T. (2010). Ressourcenorientierung in der Sozialen Arbeit. In: T. Möbius & S. Friedrich (Hrsg.), *Ressourcenorientiert Arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich* (S. 13-30). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Möbius, T. & Friedrich, S. (Hrsg.). (2010). *Ressourcenorientiert Arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mohr, G. & Duresso, R. (2012). Erwerbslosigkeit und psychisches Befinden. In: E. Bamberg & C. Busch (Hrsg.), *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Porges, S. (2011). *Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication and Self-Regulation* (1. Ausg.). New York, London: W. W. Naton & Company.
- Quirin, M. & Kuhl, J. (2009). Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI). In: V. Brandstätter & J.H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie. Motivation und Emotion*. (Bd. 11, S.163-173). Göttingen: Hogrefe.
- Reeve, J. & Lee, W. (2012). Neuroscience and human motivation. In: R. Ryan, *Oxford Handbook of Human Motivation* (S.365- 380). Oxford: Oxford University Press.
- Rheinberg, F. & Vollmeyer, R. (2019). *Motivation* (9. erw. und überarb. Ausg.). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Roth, G. (2001). *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert* (2. Ausg.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roth, G. (2011). *Bildung braucht Persönlichkeit. Wie Lernen gelingt*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rübner, M. (2006). Leitbildwechsel in der aktiven Arbeitsmarktpolitik? Professionelle Kundenkommunikation und Beratung als Erfolgsfaktor neuer Integrationsstrategien in den Agenturen für Arbeit. In: H.-D. Braun & B.-J. Ertelt (Hrsg.), *Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik?* (Bd. 47, S.126- 137). Brühl: Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung.
- Rübner, M. (2018). Die Beratungsarbeit an Zielen im Case Management. In: Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration (Hrsg.), *Zielarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management* (S. 20-25). Mannheim, Stuttgart.

- Rudolph, U. (2009a). Erwartung und Anreiz. In V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (Bd. 11, S. 21-28). Göttingen: Hogrefe.
- Rudolph, U. (2009b). *Motivationspsychologie* (2. vollst. überarb. Ausg.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Scheffer, D. (2009). Implizite und explizite Motive. In: V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (Bd. 11, S.29-36). Göttingen: Hogrefe.
- Schiefele, U. & Streblow, L. (2005). Intrinsische Motivation - Theorien und Befunde. In R. Vollmeyer & J. Brunstein (Hrsg.), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung* (S.39-58). Stuttgart: Kohlhammer.
- Sevincer, A. & Oettingen, G. (2009). Ziele. In V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie. Motivation und Emotion* (S.37-45). Göttingen: Hogrefe.
- Storch, M. (2011). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (2. aktual. und erw. Ausg., S.185-207). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Storch, M. & Faude- Koivisto, T. (2014). Ressourcen aktivieren mit Mottozielen. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S.334-347). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Storch, M., & Krause, F. (2017). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)*. Bern: Hogrefe.
- Storch, M. & Kuhl, J. (2017). *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste* (3. unveränd. Ausg.). Bern: Hogrefe.
- Storch, M. & Tschacher, W. (2016). *Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf*. Bern: Hogrefe Verlag.
- Taylor, C. (04. 05 2005). Kapitalismus ist unser faustischer Pakt. *ZEIT*, 19, 52.
- Tschacher, W. & Bergomi, C. (2011). *The implications of Embodiment. Cognition and Communication*. Imprint Academic.
- Tschacher, W. & Storch, M. (o. J.). *Vom Embodiment- Konzept zur körperzentrierten Psychotherapie*. Forschungsbericht, Universität Psychiatrische Dienste Bern, Abteilung für Psychotherapie, Bern.

Warr, P., Jackson, P. & Banks, M. (1988). Unemployment and Mental Health: Some British Studies. *Journal of Social Issues*, 44(4), S.47-68.

Rechtsquellenverzeichnis

| | |
|---------|--|
| AEMR | Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (10.12.1948) |
| SGB II | Zweites Buch Sozialgesetzbuch (01.05.2005) |
| SGB III | Drittes Buch Sozialgesetzbuch (01.01.1989) |

Anhang

A. Interviewleitfäden

a. Interviewleitfaden Dr. Thomas Dyllick-Brenzinger

| | | | |
|--------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Name | Dr. Thomas Dyllick-Brenzinger | Ort | A5 Universität Mannheim |
| Datum | 11.02.2020 | Zeitraum | 15:00-16:30 Uhr |

- Mit welchen Kundengruppen arbeiten Sie gewöhnlich in Ihren ZRM-Trainings?
Hatten Sie schon Trainings, in denen die Kunden gar keine Lust darauf hatten?
Wie sieht es mit der Verbindung von Zwangskontext und ZRM aus?

- Der gesetzliche Auftrag der Jobcenter im SGB II: ist es, arbeitslose Menschen (wieder) in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dabei stehen folglich Berufsziele im Vordergrund. Sind Sie der Ansicht, dass man Lebensziele und Berufsziele so erfolgreich voneinander trennen und bearbeiten kann?
Möglicherweise wäre ein Voranschalten der Arbeit mit Lebenszielen notwendig, um daraus handlungsleitende Schlüsse für die eigenen Berufsziele ableiten zu können.

- Das ZRM als ressourcenorientierter Ansatz unterscheidet sich in der Arbeitsweise sehr stark vom behördlichen und gesetzlich geprägten Handeln im Jobcenter. Wenn man sich das Udenkbare vorstellt und das ZRM würde sich tatsächlich als hilfreich für die Eingliederung von Langzeitarbeitslosen erweisen – einmal unabhängig von der tatsächlichen Form der Umsetzbarkeit – denken Sie, dass dann ein Imagewechsel für das Jobcenter denkbar wäre?
Ressourcenorientierte Beratungsansätze finden sich auch in der Beratungskonzeption der BA wieder, jedoch liegt dies alles im Gesamtkontext aus Gesetzen und Sanktionen. Denken Sie, dass der Ruf des Jobcenters von vornherein einen Einfluss auf die Motivation der LZA hat?
Welchen Effekt hat der ressourcenorientierte Ansatz auf die Klienten im Vergleich zu anderen Beratungsansätzen, wie die lösungsorientierte oder systemische Beratung – und sind hier überhaupt klare Trennungen möglich?

- Hängt in Ihren Augen Motivation mit Intelligenz zusammen?
Hat Motivation etwas mit der Lebensgeschichte zu tun?
Gibt es unmotivierte Menschen?

- Motto-Ziele erfordern durch ihre poetische und bildhafte Ausdrucksweise ein gewisses Sprachgefühl. Zu Langzeitarbeitslosigkeit führen häufig auch schlechte Bildung oder nur wenig Deutschkenntnisse. Wie kann man Leute dabei

unterstützen, ihr perfektes Motto-Ziel zu generieren, wenn große Schwierigkeiten mit der Ausdrucksweise bestehen?

Auch die Impuls-Referate erfordern ein gewisses kognitives Level. Ist es denkbar, für Menschen, die Schwierigkeiten mit Fachbegriffen oder längerer Aufmerksamkeit haben, beispielsweise anstelle der neurobiologischen Erklärungen auch das Würmli heranzuziehen?

- Die Ziele des Jobcenters, nämlich die Eingliederung in den Arbeitsmarkt, decken sich nicht unbedingt mit den Zielen der arbeitslosen Menschen. Welche Möglichkeiten gibt es im Rahmen des ZRMs, ein solches Training unter ein bestimmtes Thema zu setzen? Ist ein solcher Prozess überhaupt steuerbar?

- Meine Hypothese ist, dass sich das ZRM-Training mit langzeitarbeitslosen Menschen in Form eines ausgegliederten Angebots im Sinne der Jobcenter-Ziele als nutzbringend erweisen kann.

Denken Sie, dass es sinnvoll wäre, das Training dann nicht in Jobcenter-Gebäuden stattfinden zu lassen?

Frau Storch bevorzugt es, das Training in Gruppen durchzuführen. Bezüglich der Gruppendynamik, was könnte ggf. einen besseren Effekt erzeugen – die bewusste Konstellation homogener Gruppen (z.B. nach Schulabschluss, psychischer Problematik, Dauer der Arbeitslosigkeit) oder durchmischte Gruppen?

Könnte es sinnvoll sein, die Kunden diese Frage vorab selbst entscheiden zu lassen und somit ein erstes Gefühl von Kooperation zu erzeugen? Auf welche Weise könnte das möglich sein?

- Zielverfolgung hängt von den Aspekten Wünschbarkeit und Realisierbarkeit ab. Ich stehe gedanklich vor dem Problem, dass es im Fall der Jobsuche nie unter voller eigener Kontrolle stehen wird, ob man eine Anstellung bekommen wird. Denn selbst trotz größter Anstrengung, werden manche Arbeitslose nicht vom Arbeitgeber eingestellt. Ich habe die Befürchtung, dass sich diese Vorerfahrung negativ auf die Affektbilanz auswirken könnte. Wie könnte man eine Situation erzeugen, die von Beginn an auf die Aktivierung kleiner, realisierbarer Visionen hinwirkt?

b. Interviewleitfaden Prof. Dr. Rainer Göckler

| | | | |
|--------------|--------------------------|-----------------|------------------------|
| Name | Prof. Dr. Rainer Göckler | Ort | DHBW Stuttgart, R.7.06 |
| Datum | 22.01.2020 | Zeitraum | 10:00-11:30 Uhr |

- Der gesetzliche Auftrag der Jobcenter im SGB II: ist es, arbeitslose Menschen (wieder) in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dabei stehen folglich Berufsziele im Vordergrund. Sind Sie der Ansicht, dass man Lebensziele und Berufsziele so erfolgreich voneinander trennen und bearbeiten kann?

Möglicherweise wäre ein Voranschalten der Arbeit mit Lebenszielen notwendig, um daraus handlungsleitende Schlüsse für die eigenen Berufsziele ableiten zu können.

Denken Sie, dass die in den §§16 ff SGB II: geregelten Leistungen zur Förderung von Teilhabe, Aktivierung und Eingliederung ausreichend sind, um wieder befähigt zu werden, ein selbstbestimmtes Leben zu führen?

Wäre es denkbar, Projekte, welche sich lediglich an den Lebenszielen der Menschen orientieren, ergebnisoffen (z.B. als ausgegliederte Maßnahme) anzubieten mit dem Ziel, die Menschen in ihrer Handlungsfähigkeit zu unterstützen?

- Das ZRM als ressourcenorientierter Ansatz unterscheidet sich in der Arbeitsweise sehr stark vom behördlichen und gesetzlich geprägten Handeln im Jobcenter. Wenn man sich das Udenkbare vorstellt und das ZRM würde sich tatsächlich als hilfreich für die Eingliederung von Langzeitarbeitslosen erweisen – einmal unabhängig von der tatsächlichen Form der Umsetzbarkeit – denken Sie, dass dann ein Imagewechsel für das Jobcenter denkbar wäre?

Ressourcenorientierte Beratungsansätze finden sich auch in der Beratungskonzeption der BA wieder, jedoch liegt dies alles im Gesamtkontext aus Gesetzen und Sanktionen. Denken Sie, dass der Ruf des Jobcenters von vornherein einen Einfluss auf die Motivation der LZA hat?

- Hängt in Ihren Augen Motivation mit Intelligenz zusammen?

Hat Motivation etwas mit der Lebensgeschichte zu tun?

Gibt es unmotivierte Menschen?

- Sie haben sich selbst mit dem ZRM im Kontext Jobcenter beschäftigt und sind zu dem Entschluss gekommen, dass Motto-Ziele sich nicht mit dem gesetzlichen Hintergrund des SGB II: vereinen lassen. Ihr nächster Schritt war es, die Beratung um sog. Leitziele zu erweitern. Mich interessiert nun der Hintergrund zu dieser Forschung. Was genau wurde hier getan und erprobt?

Mit wie vielen Kunden wurde das Konzept Leitziele erprobt?

Wie war die Resonanz von Kunden und Arbeitsvermittlern?

Wird das Konzept weiterverfolgt?

- Wenn-Dann-Pläne werden in Ihren Augen, wie auch im Konzept des ZRM, als wichtig und hilfreich erachtet. Wäre es möglich, aus Motto-Zielen, die in einem externen ZRM-Training gebildet wurden, im Anschluss im Jobcenter mit dem zuständigen Arbeitsvermittler daraus Wenn-Dann-Pläne abzuleiten? Diese könnten sich dann konkret auf das Thema Integration beziehen und so formuliert werden, dass sie in eine Eingliederungsvereinbarung aufgenommen werden können.

- Meine Hypothese ist, dass sich das ZRM-Training mit langzeitarbeitslosen Menschen in Form eines ausgegliederten Angebots im Sinne der Jobcenter-Ziele als nutzbringend erweisen kann.

Denken Sie, dass es sinnvoll wäre, das Training dann nicht in Jobcenter-Gebäuden stattfinden zu lassen?

Frau Storch bevorzugt es, das Training in Gruppen durchzuführen. Bezüglich der Gruppendynamik, was könnte ggf. einen besseren Effekt erzeugen – die bewusste Konstellation homogener Gruppen (z.B. nach Schulabschluss, psychischer Problematik, Dauer der Arbeitslosigkeit) oder durchmischte Gruppen?

Könnte es sinnvoll sein, die Kunden diese Frage vorab selbst entscheiden zu lassen und somit ein erstes Gefühl von Kooperation zu erzeugen? Auf welche Weise könnte das möglich sein?

- Zielverfolgung hängt von den Aspekten Wünschbarkeit und Realisierbarkeit ab. Ich stehe gedanklich vor dem Problem, dass es im Fall der Jobsuche nie unter voller eigener Kontrolle stehen wird, ob man eine Anstellung bekommen wird. Denn selbst trotz größter Anstrengung, werden manche Arbeitslose nicht vom Arbeitgeber eingestellt. Ich habe die Befürchtung, dass sich diese Vorerfahrung negativ auf die Affektbilanz auswirken könnte.

Wie könnte man eine Situation erzeugen, die von Beginn an auf die Aktivierung kleiner, realisierbarer Visionen hinwirkt?

- Wie ist Ihre Einschätzung, kann das ZRM mit langzeitarbeitslosen Menschen angewendet und nutzbringend als (möglicherweise externes) Instrument des Jobcenters zur Motivation und Aktivierung von Handlungsbereitschaft der Kunden eingesetzt werden?

c. Interviewleitfaden Prof. Dr. Julius Kuhl

| | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------|---|
| Name | Prof. Dr. Julius Kuhl | Ort | Hotel Vienna House Remarque, Osnabrück |
| Datum | 07.02.2020 | Zeitraum | 15:00-17:00 Uhr |

- Das Jobcenter hat einen gesetzlich geregelten Auftrag, nämlich arbeitslose Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Wie kann man Menschen zielführend motivieren, ohne manipulativ zu werden?
- Wie ist Ihre Perspektive auf das ZRM in Bezug auf die Motivation von langzeitarbeitslosen Menschen?
- Wie ermutigt man Menschen?
- Sie erwähnen die 7 Systemebenen, Motive, Bedürfnisse, Gewohnheiten... Woher weiß man, auf welcher der Ebenen man als erstes in der Beratung mit einem Menschen einsteigen sollte, um zielführend zu helfen bzw. zu coachen?
- Der gesetzliche Auftrag der Jobcenter im SGB II: ist es, arbeitslose Menschen (wieder) in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dabei stehen folglich Berufsziele im Vordergrund. Sind Sie der Ansicht, dass man Lebensziele und Berufsziele so erfolgreich voneinander trennen und bearbeiten kann?
Möglicherweise wäre ein Voranschalten der Arbeit mit Lebenszielen notwendig, um daraus handlungsleitende Schlüsse für die eigenen Berufsziele ableiten zu können.
- Inwiefern kann langandauernde Arbeitslosigkeit in Ihren Augen zu einem Teil von Persönlichkeit werden?
- Welchen Anteil macht für Sie das Unbewusste bei der Umsetzung von Zielen aus?
Wie viel Handlungsaktivierungsenergie rechnen Sie der Arbeit mit Bildern zu, wie viel der Arbeit mit dem eigenen Körper?
- Hängt in Ihren Augen Motivation mit Intelligenz zusammen?
- Wie stelle ich einen Affekt her? Es ist immer die Rede von: „Man muss den negativen Affekt zu einem positiven machen, sodass man in die Handlung gehen kann“. Wie ist das praktisch möglich?
- Die vier Systeme IG, IVS, OES und EG funktionieren bei jedem Menschen anders. Wo sehen Sie im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit (und

dazugehörenden Problemen wie Existenzsorgen, wenig Bildung, Sucht, etc.) und der zugehörigen Motivationsproblematik möglicherweise den Knackpunkt?

- Die EOS Potenzialanalyse wird viel mit Schülern im Leistungskontext angewendet. Wird die EOS Diagnostik auch mit arbeitslosen Menschen angewendet bzw. ist sowas denkbar?

Haben Sie eine Vorstellung, wie man so etwas praktizieren könnte?

Müsste so etwas von unserem Berufspsychologischen Service erledigt werden oder könnte man das auch in den Beratungsprozess einbauen nach entsprechender Weiterbildung?

Ist das ZRM mit der EOS Potenzialanalyse nebeneinander oder möglicherweise in integrierbarer Form sinnvoll für Arbeitslose anzuwenden, um diese Menschen zu motivieren?

- Kann das ZRM als Training von Handlungskontrollmechanismen gesehen werden?

Haben Sie weitere Tipps, wie ich Mechanismen bei langzeitarbeitslosen Menschen aktivieren kann, um die schwierige Aufgabe der Jobsuche zu meistern?

- Kann man Selbststeuerung auch ohne Willensfreiheit trainieren? (Zwangskontext)

- Die Ziele des Jobcenters, nämlich die Eingliederung in den Arbeitsmarkt, decken sich nicht unbedingt mit den Zielen der arbeitslosen Menschen. Ist ein Motivationsprozess im Zwangskontext (durch den Berater) überhaupt steuerbar

d. Interviewleitfaden Dipl-Soz-Päd. Andreas Paff

| | | | |
|--------------|----------------------------|-----------------|---|
| Name | Dipl-Soz.päd. Andreas Paff | Ort | Besprechungsraum der ÖFG Ludwigshafen (Rh) |
| Datum | 20.01.2020 | Zeitraum | 09:00-10:30 Uhr |

- In meiner Arbeit sind die Kunden vom Jobcenter abhängig und könnten bei einem Verstoß gegen die Vereinbarungen sanktioniert werden. In Ihrer Arbeit besteht der Zwangskontext in Kontext mit dem Jugendamt. Trotzdem sind viele Ihrer Klienten zusätzlich vom Jobcenter (zumindest finanziell) abhängig. Wie häufig ist das Thema Arbeitslosigkeit in Ihrer Arbeit mit den Klienten von Belang?
Können Sie eine bestimmte Resonanz ihrer Klienten wahrnehmen, die die Stimmung vor und nach Gesprächsterminen im Jobcenter beschreiben?
Bestehen für Sie einige Kernmerkmale, die sich mehr oder weniger pauschal über Menschen, die schon sehr lange arbeitslos sind, feststellen lassen? Gibt es verhältnismäßig häufig auftretende Problematiken, mit denen sich langzeitarbeitslose Menschen befassen müssen?
- Wie ist Ihr konkreter Umgang mit Klienten, die nicht veränderungsbereit sind und die vorgegebenen Ziele des Jugendamtes nicht nachvollziehen können?
Gibt es einen Unterschied in der Herangehensweise, wenn die Klienten bestimmte psychische Eigenschaften, wie beispielsweise eine Depression oder Angststörung, aufweisen?
Wenn die Ziele des Jugendamtes nicht mit den Zielen der Klienten übereinstimmen – welche sozialarbeiterischen und therapeutischen Methoden und Ansichten sind Ihrer Erfahrung gemäß nützlich, um derartige Konflikte zu lösen und die Vorstellungen ggf. sogar aneinander anzugleichen?
- Der gesetzliche Auftrag der Jobcenter im SGB II: ist es, arbeitslose Menschen (wieder) in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dabei stehen folglich Berufsziele im Vordergrund. Sind Sie der Ansicht, dass man Lebensziele und Berufsziele so erfolgreich voneinander trennen und bearbeiten kann?
Möglicherweise wäre ein Voranschalten der Arbeit mit Lebenszielen notwendig, um daraus handlungsleitende Schlüsse für die eigenen Berufsziele ableiten zu können.
- Das ZRM als ressourcenorientierter Ansatz unterscheidet sich in der Arbeitsweise sehr stark vom behördlichen und gesetzlich geprägten Handeln im Jobcenter. Wenn man sich das Udenkbare vorstellt und das ZRM würde sich tatsächlich als hilfreich für die Eingliederung von Langzeitarbeitslosen erweisen – einmal unabhängig von der tatsächlichen Form der Umsetzbarkeit – denken Sie, dass dann ein Imagewechsel für das Jobcenter denkbar wäre?
Ressourcenorientierte Beratungsansätze finden sich auch in der Beratungskonzeption der BA wieder, jedoch liegt dies alles im Gesamtkontext aus Gesetzen und Sanktionen.

Denken Sie, dass der Ruf des Jobcenters von vornherein einen Einfluss auf die Motivation der LZA hat?

Welchen Effekt hat der ressourcenorientierte Ansatz auf die Klienten im Vergleich zu anderen Beratungsansätzen, wie die lösungsorientierte oder systemische Beratung – und sind hier überhaupt klare Trennungen möglich?

- Hängt in Ihren Augen Motivation mit Intelligenz zusammen?

Hat Motivation etwas mit der Lebensgeschichte zu tun?

Gibt es unmotivierte Menschen?

- Haben Sie die Arbeit mit Bildern und Embodiment schon im Kontext mit als „demotiviert“ titulierten Menschen angewendet?

Können Sie dazu konkrete Beispiele erzählen, bei denen die Arbeit mit diesen Techniken sehr hilfreich war?

Gibt es auch Problemkonstellationen, in denen Sie von der Arbeit mit Bildern und dem Körper abraten würden?

- Meine Hypothese ist, dass sich das ZRM-Training mit langzeitarbeitslosen Menschen in Form eines ausgegliederten Angebots im Sinne der Jobcenter-Ziele als nutzbringend erweisen kann.

Denken Sie, dass es sinnvoll wäre, das Training dann nicht in Jobcenter-Gebäuden stattfinden zu lassen?

Frau Storch bevorzugt es, das Training in Gruppen durchzuführen. Bezüglich der Gruppendynamik, was könnte ggf. einen besseren Effekt erzeugen – die bewusste Konstellation homogener Gruppen (z.B. nach Schulabschluss, psychischer Problematik, Dauer der Arbeitslosigkeit) oder durchmischte Gruppen?

Könnte es sinnvoll sein, die Kunden diese Frage vorab selbst entscheiden zu lassen und somit ein erstes Gefühl von Kooperation zu erzeugen? Auf welche Weise könnte das möglich sein?

- Zielverfolgung hängt von den Aspekten Wünschbarkeit und Realisierbarkeit ab. Ich stehe gedanklich vor dem Problem, dass es im Fall der Jobsuche nie unter voller eigener Kontrolle stehen wird, ob man eine Anstellung bekommen wird. Denn selbst trotz größter Anstrengung, werden manche Arbeitslose nicht vom Arbeitgeber eingestellt. Ich habe die Befürchtung, dass sich diese Vorerfahrung negativ auf die Affektbilanz auswirken könnte.

Wie könnte man eine Situation erzeugen, die von Beginn an auf die Aktivierung kleiner, realisierbarer Visionen hinwirkt?

- Wie ist Ihre Einschätzung, kann das ZRM mit langzeitarbeitslosen Menschen angewendet und nutzbringend als (möglicherweise externes) Instrument des Jobcenters zur Motivation und Aktivierung von Handlungsbereitschaft der Kunden eingesetzt werden?

e. Interviewleitfaden Dr. Maja Storch

| | | | |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Name | Dr. Maja Storch | Ort | telefonisch |
| Datum | 31.01.2020 | Zeitraum | 11:00-12:30 Uhr |

- Welche Erfahrungen haben Sie im Kontext mit dem ZRM schon mit arbeitslosen Menschen gemacht? Vor allem in der Schweiz wird das Modell schon in vielfältigen Lebensbereichen eingesetzt, so auch in der Laufbahnberatung.
Wird das Modell auch zur (Wieder-) Eingliederung von arbeitslosen oder langzeitarbeitslosen Menschen genutzt?
Können Sie die Art und Weise beschreiben, wie und wo das geschieht?
- Es gibt einen statistischen Zusammenhang zwischen Langzeitarbeitslosigkeit und der Häufigkeit von psychischen Erkrankungen. Ist das ZRM auch bei schwer depressiven Menschen oder Leuten mit sozialen Schwierigkeiten anwendbar?
Welche Methoden kann man einsetzen, um zu vermeiden, dass ein Gefühl entsteht, man wolle mit dem neuen und für langjährige Jobcenter-Kunden irritierenden Modell der Ressourcenorientierung „alles nur schönreden“?
Kann es sein, dass die intensive Beschäftigung mit dem Selbst nach jahrzehntelangem Nichtbeachten zu einer sehr aufgewühlten Stimmung führen kann?
Wie wird in den ZRM-Trainings damit umgegangen, wenn ein Mensch noch nie das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Relevanz seiner Lebensträume erlebt hat? Gibt es da ein vorherrschendes Stimmungsbild, auf das dann explizit eingegangen werden kann?
- Der gesetzliche Auftrag der Jobcenter im SGB II: ist es, arbeitslose Menschen (wieder) in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dabei stehen folglich Berufsziele im Vordergrund. Sind Sie der Ansicht, dass man Lebensziele und Berufsziele so erfolgreich voneinander trennen und bearbeiten kann?
Möglicherweise wäre ein Voranschalten der Arbeit mit Lebenszielen notwendig, um daraus handlungsleitende Schlüsse für die eigenen Berufsziele ableiten zu können.
- Das ZRM als ressourcenorientierter Ansatz unterscheidet sich in der Arbeitsweise sehr stark vom behördlichen und gesetzlich geprägten Handeln im Jobcenter. Wenn man sich das Udenkbare vorstellt und das ZRM würde sich tatsächlich als hilfreich für die Eingliederung von Langzeitarbeitslosen erweisen – einmal unabhängig von der tatsächlichen Form der Umsetzbarkeit – denken Sie, dass dann ein Imagewechsel für das Jobcenter denkbar wäre?
Ressourcenorientierte Beratungsansätze finden sich auch in der Beratungskonzeption der BA wieder, jedoch liegt dies alles im Gesamtkontext aus Gesetzen und Sanktionen. Denken Sie, dass der Ruf des Jobcenters von vornherein einen Einfluss auf die Motivation der LZA hat?
Welchen Effekt hat der ressourcenorientierte Ansatz auf die Klienten im Vergleich zu anderen Beratungsansätzen, wie die lösungsorientierte oder systemische Beratung – und sind hier überhaupt klare Trennungen möglich?

- Hängt in Ihren Augen Motivation mit Intelligenz zusammen?
Hat Motivation etwas mit der Lebensgeschichte zu tun?
Gibt es unmotivierte Menschen?
- Motto-Ziele erfordern durch ihre poetische und bildhafte Ausdrucksweise ein gewisses Sprachgefühl. Zu Langzeitarbeitslosigkeit führen häufig auch schlechte Bildung oder nur wenig Deutschkenntnisse. Wie kann man Leute dabei unterstützen, ihr perfektes Motto-Ziel zu generieren, wenn große Schwierigkeiten mit der Ausdrucksweise bestehen?
Auch die Impuls-Referate erfordern ein gewisses kognitives Level. Ist es denkbar, für Menschen, die Schwierigkeiten mit Fachbegriffen oder längerer Aufmerksamkeit haben, beispielsweise anstelle der neurobiologischen Erklärungen auch das Würmli heranzuziehen?
- Die Ziele des Jobcenters, nämlich die Eingliederung in den Arbeitsmarkt, decken sich nicht unbedingt mit den Zielen der arbeitslosen Menschen. Welche Möglichkeiten gibt es im Rahmen des ZRMs, ein solches Training unter ein bestimmtes Thema zu setzen? Ist ein solcher Prozess überhaupt steuerbar?
- Meine Hypothese ist, dass sich das ZRM-Training mit langzeitarbeitslosen Menschen in Form eines ausgegliederten Angebots im Sinne der Jobcenter-Ziele als nutzbringend erweisen kann.
Denken Sie, dass es sinnvoll wäre, das Training dann nicht in Jobcenter-Gebäuden stattfinden zu lassen?
Frau Storch bevorzugt es, das Training in Gruppen durchzuführen. Bezüglich der Gruppendynamik, was könnte ggf. einen besseren Effekt erzeugen – die bewusste Konstellation homogener Gruppen (z.B. nach Schulabschluss, psychischer Problematik, Dauer der Arbeitslosigkeit) oder durchmischte Gruppen?
Könnte es sinnvoll sein, die Kunden diese Frage vorab selbst entscheiden zu lassen und somit ein erstes Gefühl von Kooperation zu erzeugen? Auf welche Weise könnte das möglich sein?
- Zielverfolgung hängt von den Aspekten Wünschbarkeit und Realisierbarkeit ab. Ich stehe gedanklich vor dem Problem, dass es im Fall der Jobsuche nie unter voller eigener Kontrolle stehen wird, ob man eine Anstellung bekommen wird. Denn selbst trotz größter Anstrengung, werden manche Arbeitslose nicht vom Arbeitgeber eingestellt. Ich habe die Befürchtung, dass sich diese Vorerfahrung negativ auf die Affektbilanz auswirken könnte. Wie könnte man eine Situation erzeugen, die von Beginn an auf die Aktivierung kleiner, realisierbarer Visionen hinwirkt?
- Wie ist Ihre Einschätzung, kann das ZRM mit langzeitarbeitslosen Menschen angewendet und nutzbringend als (möglicherweise externes) Instrument des Jobcenters zur Motivation und Aktivierung von Handlungsbereitschaft der Kunden eingesetzt werden

B. Interview-Transkripte

a. Transkript Interview Dr. Thomas Dyllick

1 **I:** Meine erste Frage an Sie ist, mit welchen Kundengruppen Sie als ZRM-Train-
2 ner regulär Ihre Trainings machen?

3 **E:** Ich mache relativ viele Train the Trainer-Schulungen zum Beispiel mit Arbeits-
4 psychologen, Schulpsychologen und Lehrern. Also die, die das selbst ausprobieren
5 wollen, aber auch die, die bei der Technik schauen wollen, was sie
6 davon in ihrer Arbeit integrieren können. Das mache ich relativ viel. Ansonsten
7 bin auch durch meine Arbeit hier an der Uni mit Studierenden tätig. Die Studierenden
8 sind dann aber normale Teilnehmer, nicht als Train the Trainer. Und
9 relativ neu bin ich auch in der Ausbildung tätig. Also mit dem Institut in Zürich,
10 wo ich andere Trainer ausbilde. Da machen wir gerade ein neues Konzept, wo
11 die Idee ist, dass wir das an Universitäten bringen. Die Idee ist, dass Studierende
12 das kostenlos oder sehr günstig machen können in Kooperation mit den
13 Universitäten. Sowas ist man gerade am Ausprobieren.

14 **I:** Sie meinen, dass die Studenten dann in die Trainings gehen können?

15 **E:** Nein, dass die wirklich selbst Trainer werden können. Das sind dann richtig
16 zertifizierte Trainerausbildungen.

17 **I:** Dann an psychologischen Unis?

18 **E:** Müsste nicht sein. Also das geht auch, wenn Ihre Uni da Interesse hat. Da ist
19 gerade so eine Phase, wo man so überlegt, wie man das schafft, dass es für
20 Studierende auch günstiger angeboten werden kann.

21 **I:** Ok, das hört sich gut an. Und hatten Sie auch schonmal Leute in Ihren Trainings,
22 die überhaupt keine Lust darauf hatten? Also bei den regulären Trainings,
23 nicht bei den Train the Trainer Veranstaltungen.

24 **E:** Das ist eher selten, weil für die normalen Trainings zahlen die Leute ja Geld
25 und melden sich an und gehen da hin. Das ist ein typischer offener Kontext.
26 Aber klar, bei Inhouse Veranstaltungen, wofür man gebucht wird, da ist das
27 irgendeine Art verpflichtende Sache, da gibt es das schon eher. Aber ich weiß
28 gar nicht, ob ich das so mitbekommen würde, weil ich eher im Gruppensetting
29 arbeite. Also ich mache das eigentlich selten im Zweier-Setting, normalerweise
30 arbeite ich in der Gruppe. Ich glaube, wenn jetzt jemand keine Lust

31 hätte, würde ich das gar nicht mitbekommen. Aber ich hatte es wirklich noch
32 nie, dass jemand währenddessen sagt, er möchte aufhören, weil er nicht mehr
33 will oder so.

34 **I:** Ich frage deshalb, weil wir im Jobcenter immer den Zwangskontext haben. Die
35 Jobcenter-Mitarbeiter haben den gesetzlichen Auftrag, die Arbeitslosen in Ar-
36 beit zu integrieren. Dabei stehen Berufsziele im Vordergrund, also die Men-
37 schen in Arbeit bringen. Das ZRM beschäftigt sich ja mehr mit Lebenszielen
38 allgemein. Denken Sie, dass es Sinn macht, das voneinander zu trennen?

39 **E:** Nein, gar nicht. Ich würde sagen, das ist sehr verzahnt, idealerweise zumin-
40 dest gehören Lebens- und Berufsziele da zusammen. Und das ist vielleicht
41 auch die Chance. Also es gibt ja ZRM im Change Management, das ist ja oft
42 auch ein Zwangskontext, wenn Firmen sagen, wir strukturieren jetzt um, die
43 Mitarbeiter werden umstrukturiert. Eigentlich wollen die Leute diese Verände-
44 rungen nicht und oft ist es so, dass da dann Trainer gerufen werden. Viele
45 Mitarbeiter denken dann: ok, der wurde von der Firma gerufen, um uns da jetzt
46 irgendwie tschacka-mäßig hier einzustimmen und eigentlich haben wir da gar
47 keinen Bock drauf. Es gibt eine Anpassung von ZRM auf diesen Kontext, wo
48 es dann darum geht, erstmal die negativen Emotionen durch diesen Change,
49 der da kommt, abzufangen. Aber mit dieser Anpassung wird ZRM dort gut
50 aufgenommen, gerade weil es Zieloffen ist. Das ZRM berücksichtigt ja sehr
51 individuell die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer. Und damit würde ich
52 jetzt denken, das kann auch im Jobcenter klappen, zumindest in diesem Fir-
53 menkontext klappt das gut.

54 **I:** Wobei es ja auch die themengeleitete Bildwahl gibt. Könnte man das theore-
55 tisch unter das Motto Jobsuche stellen?

56 **E:** Ja, das könnte man. Es ist die Frage, ob wir davon ausgehen, dass die Leute,
57 die da sind, auch einen Job suchen wollen oder ob die eigentlich gar keinen
58 Job wollen und nur da hin gehen. Bei so einer themengeleiteten Bildwahl wäre
59 es ja dann der Fall, dass die Leute das Thema gar nicht wollen.

60 **I:** Genau das ist nämlich die Bredouille, in der ich in diesem Zusammenhang
61 noch stecke. Wie kann man das Ganze so ein bisschen steuern? Das ist im
62 Prinzip die Kernfrage, die dahintersteht.

63 **E:** Wieso steuern?

64 **I:** Beim Jobcenter gibt es Quoten, die man als Mitarbeiter erfüllen muss, bei-
65 spielsweise bei der Anzahl der erfolgreichen Integrationen in den Arbeits-

66 markt. Wenn ich sage, ich mache ZRM mit den Leuten, weil das motiviert die
67 und danach haben die alle Motivation, um wieder arbeiten zu gehen oder sich
68 zu bewerben, das ist die Traumvorstellung sozusagen, dann wäre es
69 notwendig, dass ich irgendwie vermitteln kann, dass ich den Prozess ein biss-
70 chen steuern kann.

71 **E:** Ja. Also was ich schwierig finde, ist, das ist ein bisschen gegen das Selbst-
72 verständnis eines ZRM-Trainers. Allerdings wird das ZRM ja in solchen Kon-
73 texten auch angewandt, da müsste man die Leute dort fragen. Eigentlich
74 macht man bei der Auftragsklärung bei Firmen direkt klar, es kann auch an-
75 dersherum gehen. Ich bleibe mal bei diesem Change-Management-Beispiel.
76 Da ist auch klar für den Auftraggeber, dass man sagt, es kann auch passieren,
77 dass jemand zum Schluss kommt: nee, ich kündige, ich mache da nicht mit
78 bei diesem Change, habe ich kein Bock darauf. Jetzt ist es so, für Firmen ist
79 das einerseits auch gut, denn das ist dann jemand, der sowieso eigentlich
80 keine Lust hat und dann eher schlechte Arbeit abliefert, Unfrieden stiftet und
81 so weiter. Das heißt, für Firmen kann man das auch schon erklären, warum
82 das nicht schlecht ist, dass die Leute eine für sich passende Lösung finden.

83 **I:** Also im Prinzip eine klassische Form von Vorteilsübersetzung.

84 **E:** Ja, genau. Jetzt weiß ich natürlich nicht, ob das in Ihrem Kontext beim Arbeits-
85 kontext auch so ist. Ich kenne jetzt auch die Fälle zu wenig, die da hinkommen.
86 Aber ich würde denken, diese Leute, die wollen ja irgendwie Arbeit oder ein
87 Leben, wo sie sich irgendwo einbringen können. Und ich meine, in so einem
88 Kontext kann man schon ZRM machen mit den Leuten. Was ich eher als eine
89 Hürde sehen würde, ist, wenn solche Leute dem Berater oder der Beraterin
90 vorgaukeln, dass sie engagiert sind und das aber eigentlich gar nicht wollen.
91 Also wenn man so schauspielern muss. Weil dann schauspielern die halt
92 durch den ZRM-Prozess. .Also ich weiß nicht, ob es was bringt für diese Spe-
93 zialgruppe.

94 **I:** Bei Langzeitarbeitslosen sind es meistens ganz viele Probleme, die einer Job-
95 suche vorangehen. Im Jobcenter ist der Auftrag aber: du musst arbeiten ge-
96 hen, du musst dich bewerben. Aber die anderen sozialen oder gesundheitli-
97 chen Hindernisse werden nur zu einem ganz geringen Teil bearbeitet. Und
98 das ZRM könne, in meiner Ansicht, vielleicht genutzt werden, um die ganzen
99 Hürden zu überwinden, also den Leuten Motivation mitzugeben, um sich auch
100 überhaupt mal wieder dran zu machen.

101 **E:** Ja, das auf jeden Fall, das würde ich sagen kann es schon leisten. Das sagt
102 ja Maja Storch immer so nett: wenn irgendwo ein bisschen, ein Fitzel an Moti-
103 vation vorhanden ist, dann können wir das rauskitzeln. Wenn das nicht
104 vorhanden ist, dann natürlich nicht. Aber es ist zumindest ein Versuch wert mit
105 diesem ressourcenaktivierenden Ansatz, denn wenn es da noch was gibt,
106 dann kann man das damit noch irgendwie ans Licht bringen. Aber klar, ich
107 würde denken, das ist ja dieser Extremfall, dieser Arbeitslose der garkeinen
108 Funken an Motivation hat, um das eigene Leben zu verbessern. Ich würde
109 sagen, für den Normalfall, für die anderen, klappt es auf jeden Fall. Also da ist
110 es sicherer, dass es funktioniert.

111 **I:** Sie meinen für die, die arbeiten gehen wollen?

112 **E:** Genau. Für die, die da hinkommen, zwar Probleme haben einen Job zu finden,
113 aber eigentlich wollen die. Also wie gesagt, da ich so eine Zielgruppe selbst
114 noch nicht hatte, kann ich auch nur theoretisch antworten. Aber ich denke ge-
115 rade nach, ich hatte gerade eine Schulung mit Leuten, die mit Jugendlichen
116 arbeiten und da gibt es ja auch oft ein Zwangskontext, aus Sicht der Jugend-
117 lichen zumindest. Und da funktioniert es ja auch und wird angewendet. Also
118 sollte gehen. Ja genau. Es sollte zumindest, wenn die Leute sich darauf ein-
119 lassen, möglich sein, da eine andere Ebene in die Arbeit reinzubringen, eben
120 nicht nur dieses: ja übrigens, Jobsuche, sondern dass sich die Leute mehr
121 gehört fühlen, weil die Bedürfnisse berücksichtigt werden. Es kann schwierig
122 sein, dass Langzeitarbeitslose überhaupt in diese Selbstwirksamkeit reinkom-
123 men, weil es viele Misserfolgserfahrungen gab. Aber dafür ist die Ressourcen-
124 aktivierung im ZRM eigentlich gut geeignet.

125 **I:** Zum Thema Misserfolg gibt es im ZRM-Training für die Teilnehmenden dann
126 diese A, B und C Situationen, das im Nachgang gemacht werden soll. Mir
127 kommt das persönlich relativ komplex vor. Wenn ich mir jetzt jemanden vor-
128 stelle, den klassischen Langzeitarbeitslosen, der nur kurz in der Schule war
129 oder der kognitiv nicht so super aufgestellt ist, empfinde ich das als schwierig.

130 **E:** Nein, ist sehr simpel eigentlich. Aber das stimmt, es kommt sehr komplex
131 rüber. Eigentlich ist es ganz simpel, wenn man es dann runterbricht. Was müs-
132 sen die Leute machen? Einmal am Tag fünf Minuten überlegen, wo hat es
133 schonmal geklappt, das sind die A Situationen, das war's schon. Die Theorie
134 dazu ist ja nur ganz viel wissenschaftlicher Grund, wieso man das macht. Aber
135 eigentlich ist es nur fünf Minuten am Tag überlegen, wo ist es schon gut. B
136 Situation ist einmal die Woche überlegen: wo gibt es eine Situation, wo es

137 klappen könnte und wie kann ich mich darauf vorbereiten. Das ist einmal die
138 Woche zehn oder 15 Minuten. Und C ist: wenn es nicht klappt, dann nicht so
139 schlimm nehmen, dann wird es in Zukunft auch noch klappen. Man kann es
140 sehr unterbrechen und dann ist es nicht mehr so schwierig. Das macht einen
141 viel schwierigeren Eindruck, weil es zu jedem A, B, C Situationstypen Studien
142 gibt, es gibt einen neurobiologischen Grund und dann ist man so: wow, alles
143 so komplex. Aber was man eigentlich machen soll am Ende, das ist relativ
144 simpel.

145 **I:** Und was Frau Storch ja noch vorschlägt, sind ja diese Gruppentreffen zwi-
146 schendurch, das muss aber nicht, oder? Was ist da Ihre Empfehlung?

147 **E:** Sie kennen den Ressourcenpool. Und idealerweise macht man natürlich alles,
148 was der Person hilft. Und dieses Soziale hilft vielen Leuten. Dass man sagt:
149 ok, ich bin nicht nur ich alleine, sondern einmal die Woche quatsche ich mit
150 irgendjemanden. Oder in Ihrem Kontext, da hat man ja fest den Berater, die
151 Beraterin da.

152 **I:** Das kommt darauf an, wie man das einbringen könnte. Also ich kann mir das
153 fast nicht im normalen Beratungssetting vorstellen. Wenn, dann würde ich das
154 wirklich als Gruppenangebot machen wollen. Also dass man eben eine
155 Gruppe von Leuten zusammenstellt, die Lust darauf haben, oder auch nicht.

156 **E:** Ja, das ist natürlich ein einfacher Einstieg, wenn man das so macht.

157 **I:** In den 20-minütigen Gesprächen mit jedem Kunden halte ich das für kaum
158 machbar. Oder sind so Kurz-Sessions denkbar, dass man beispielsweise ein-
159 mal alle vier Wochen für 20 Minuten ZRM macht?

160 **E:** Stimmt. Ja, das ist denkbar, aber schwierig. Also ich denke so im Gruppen-
161 setting ist besser. Man kann es schon unterbrechen auf viele kleine Sitzun-
162 gen, aber dann muss man auch mit Hausaufgaben arbeiten. Das kann man
163 im Coaching gut machen, das wollen die Leute auch. Aber wenn Sie sagen,
164 dass da noch so viele Probleme in Hintergrund sind, dann besser im Grup-
165 pensetting oder mit größeren Zeiteinheiten. Ich hätte jetzt Bedenken bei sol-
166 chen 20-Minuten-Sessions, weil dann hängt viel davon ab, dass die Leute
167 die Hausaufgaben machen, wenn die vier Wochen später kommen. Ich würde
168 jetzt sagen, erfolgsversprechender ist Ihre Idee, dass man da mal so einen
169 Kurs anbietet. Wobei in der Schweiz wird das schon in der Arbeitsvermittlung
170 angewendet. Ich weiß aber nicht wie. Ich meine nur, da gibt es Erfahrungs-
171 werte. Wie viel Zeit das braucht und welche Sitzungslänge optimal ist.

172 **I:** Das Problem ist, in der Schweiz haben die eine ganz andere Ausbildung. Da
173 sind die Leute, die mit Langzeitarbeitslosen arbeiten Psychologen. Die sind da
174 ganz anders angesiedelt. Ich studiere jetzt Beratung, nicht Psychologie, das
175 ist ja schonmal ein ganz anderer Hintergrund, wie man mit sowas umgehen
176 kann, das ist zumindest meine Vermutung. Deswegen weiß ich nicht, ob das
177 genauso machbar ist wie in der Schweiz. Das hat da halt einen höheren Stel-
178 lenwert als in Deutschland.

179 **E:** Aber dann würde ich auch sagen, so als Maßnahme im Gruppensetting klingt
180 vielversprechender. Auf jeden Fall erstmal mit ein bisschen mehr Zeit. Also
181 komfortabel im Einzelsetting wäre, wenn man erstmal so zwei Stunden Zeit
182 hat.

183 **I:** Und bis zu welchem Punkt würde man das dann machen?

184 **E:** Also wie gesagt, ich habe den Luxuskontext, Leute zu trainieren, die mich da-
185 für bezahlen und Lust darauf haben. Dann kann man natürlich die kurzen Zeit-
186 einheiten machen. Aber wenn ich jetzt denke, man muss irgendwie auch noch
187 mit fehlender Offenheit rechnen, aber das ist jetzt nur intuitiv. Ich würde den-
188 ken auf jeden Fall Bildwahl und den Ideenkorb in der ersten Sitzung bearbei-
189 ten. Oder wenn die Person motiviert ist, dann Bildwahl und den Ideenkorb als
190 Hausaufgabe mitgeben. Aber das dann nur bei Leuten, wo man das Gefühl
191 hat, die Person wird das dann auch tun. Aber im Gruppensetting ist natürlich
192 mehr Zeit komfortabel, außerdem braucht man die eh für die Gruppe.

193 **I:** Ich denke, dass eine Gruppe auch in dem Sinn sinnvoll wäre, dass die Ar-
194 beitslosen ja ein generell sozial schwaches Umfeld haben. Vielleicht würde
195 denen das sowieso mal guttun, sich mit anderen Leuten auszutauschen, die
196 in der gleichen Situation sind.

197 **E:** Das kann sein, ja. Klar.

198 **I:** Die Denkweise vom ZRM, also ressourcenorientiert, und eben dieser behörd-
199 lich geprägte Kontext vom Jobcenter, was ja einen schlechten Ruf hat, sind ja
200 schon sehr gegensätzlich. Glauben Sie, dass es, bevor ich sowas wie das
201 ZRM einführe, sowas wie ein Imagewechsel geben muss oder dass man das
202 irgendwie einführen sollte auf eine besondere Art und Weise?

203 **E:** Man kann natürlich überlegen man krempelt alles um, macht längere Bera-
204 tung, aber das ist sehr idealistisch gedacht, utopisch. Deswegen ist es sinn-
205 voll, wenn man es integriert in das Modell, das es gibt. Und das ZRM als eine
206 Maßnahme einzubinden, das ist natürlich simpel möglich. Wenn man jetzt nur

207 überlegt, wie kann man das am besten machen, gibt es verschiedene
208 Versionen. Je nachdem, wie viel Geld man für eine Maßnahme hat. Das heißt,
209 die luxuriöseste Variante ist, wenn man sagt: lass das zuerst mal Maja Storch
210 oder einen anderen erfahrenen Trainer machen. Das deklarieren wir dann viel-
211 leicht als Dreitagesmaßnahme für Arbeitslose. Andere Sachen sind ja auch
212 teuer, die es so gibt. Und dann lässt man sie machen und interviewt sie dann
213 nach ihren Erfahrungen aus dem Training, was man da beachten muss, wenn
214 man es dann selbst macht. Weil angenommen, man nimmt jetzt jemanden als
215 Trainer, der keine richtige ZRM-Ausbildung hat, am Ende weiß man dann
216 nicht genau, woran es jetzt liegt. Am Ende klappt es nicht, dann kann man
217 sagen: also irgendwie passt die Methode nicht, oder ich habe ja keine Ausbil-
218 dung. Deswegen, luxuriös ist es, man nimmt die Expertin, sagt: machen Sie
219 mal eine Maßnahme und schaut dann.

220 **I:** Also Frau Storch hatte mir geraten, ich soll selbst ein ZRM-Training machen
221 und anhand dessen würde sie es zutrauen, das dann selbst zu machen. Das
222 war ihr Ratschlag dazu. Ich würde das auch nie machen, nur weil ich jetzt
223 dieses Buch gelesen habe.

224 **E:** Ja genau. Das dürfte man. Aber wie es so ist, der Teufel steckt im Detail. Aber
225 wenn Sie natürlich andere Beratungserfahrung haben, kann man das schon
226 selbst hinkriegen mit dem Buch und mit Gruppenerfahrung. Wenn sie es selbst
227 ausprobieren wollen, dann würde ich Maja Storch zustimmen, dass man dann
228 zuerst mal selbst teilnimmt an einem ZRM Kurs, damit man den Prozess erlebt
229 hat. Danach würde ich empfehlen sich selbst ein Spielfeld zu schaffen. Dass
230 man dann schaut: na gut, meine Zweitagesmaßnahme mache ich mit Leuten,
231 die irgendwie wollen, damit es nicht gleich so ganz hart ist. Das ist möglich.
232 Geht es Ihnen dann darum, dass Sie das gerne mal ausprobieren wollen?

233 **I:** Ich würde das gerne machen, ja. Also ich möchte auch selbst erstmal gucken,
234 wie es tatsächlich in der Praxis ist. Ich habe das mit einem Sozialarbeiter ken-
235 nengelernt, der hat das da in der Familienhilfe oft gemacht, also auch im
236 Zwangskontext und so bin ich darauf gekommen, das könnte vielleicht echt
237 was bringen für unsere demotivierten Arbeitslosen.

238 **E:** Ich bin gespannt. Wenn Sie das weiter verfolgen mit Ihrer Masterarbeit, dann
239 haben wir am Ende ein schönes Buch. Weil es ist ja ZRM in einem neuen
240 Kontext ist.

241 **I:** Dann meine nächste Frage. Ich habe vorher schon die Komplexität mit den
242 ABC Situationen erwähnt. Dazu nochmal eine ähnliche Frage mit den Motto-
243 Zielen. Wir haben viele Ausländer, wir haben viele Leute, die nicht oder nur
244 schlecht schreiben können. Also ein bisschen Sprachbegabung braucht man
245 dazu ja.

246 **E:** Also man muss es entsprechend anpassen. Es wird ja auch wie gesagt mit
247 Jugendlichen gemacht, die eventuell ein bisschen sprachfaul sind. Also, das
248 eine ist, dass sich gezeigt hat in der Erfahrung, dass ein Motto-Ziel in der
249 Muttersprache besser ist. Aber man kann meistens trotzdem den ganzen Pro-
250 zess auf Deutsch machen und am Ende, sagt man dann: jetzt formuliere das
251 Motto-Ziel nochmal in Muttersprache, weil da lösen die Worte oft mehr innere
252 Bilder und damit auch mehr Ressourcen aus. Die Wörter sind einfach emotio-
253 naler. Natürlich, als Berater, Beraterin hat man dann nicht mehr so die Kon-
254 trolle, was da steht, da müsste man darauf vertrauen, dass die was richtiges
255 machen und keinen Unfug. Aber es kann ja auch schon sein, dass Sie sagen
256 in diesem Kontext ist das Bild als Ressource schon ganz bedeutend, sodass
257 man mit dem Motto-Ziel arbeiten kann, aber das gar nicht so in den Vorder-
258 grund drängen muss.

259 **I:** Sie meinen den Ressourcenpool, sodass man dann zum Beispiel mehr auf
260 Embodiment geht?

261 **E:** Zum Beispiel, genau. Dass man dann je nach Lerntyp schaut, für diese Person
262 ist das Bild ganz toll, aber so Lesen und Schreiben, also so ein richtiges Motto
263 bauen funktioniert jetzt nicht, aber dafür ist der Körper eine wichtige Sache
264 und das probiert man halt aus. Man kann sich das Training so ein bisschen
265 zusammenstückeln und schauen. Man muss das ja nicht so ganz stringent
266 durchführen alles.

267 **I:** Was haben Sie für Erfahrungen mit dem Embodiment, weil ja viele immer sa-
268 gen: ich möchte nicht, das ist mir peinlich?

269 **E:** Das hängt davon ab, wie man das einführt aus meiner Erfahrung. Also sagen
270 wir mal so, wenn ich ein Training gebe für Psychodramatherapeuten, dann
271 sind die davon genervt, wenn ich da zu viel erkläre für das Embodiment. Die
272 wollen gleich loslegen. Die meisten Leute sind nicht so. Das heißt, für die nor-
273 malen Leute, diese ganze Erklärung von Embodiment, dass man die Studien
274 erklärt, dass man sagt: wir kennen das ja, Emotion wirkt sich auf die Körper-
275 haltung aus und auch andersherum, diese ganzen Erklärungen dienen nur

276 dazu, dass man Leute darauf vorbereitet, dass die dann sagen: ja gut, dann
277 probieren wir es halt mal aus. Diese Erklärungen brauchen die meisten Leute,
278 um sich dann darauf einzulassen.

279 **I:** Also die Impulsreferate?

280 **E:** Genau. Dafür sind die da. Und für Leute, die ganz offen sind, braucht man das
281 nicht, die machen einfach. Zwei Sachen. Die Impulsreferate nicht unterschät-
282 zen, die sind dann eben wichtig für genau diese Leute, aber auch jetzt nicht
283 den Anspruch haben, die sollen Embodiment toll finden. Sondern die sollen
284 nur so weit kommen durch die Impulsreferate, dass sie sagen: ja, lasse ich
285 mich darauf ein, mache ich mal. Und das zweite ist, selbst damit komfortabel
286 sein. Und wenn Sie so einen Kurs mal machen, dann werden Sie sehen, das
287 muss ja jetzt nicht super extrovertiert sein, es kann ja was ganz Einfaches
288 sein. Es kann sein, es ist nur sowas wie: ich sage mein Motto und dabei bin
289 ich ein bisschen aufrechter. Das ist ja schon eine Art Embodiment. Es muss
290 gar nicht jetzt so ganz elaboriert sein, je nachdem wie es zur Person passt.

291 **I:** Zum Thema Gruppensetting. Was würden Sie raten, wenn ich das jetzt an-
292 biete im Jobcenter mit arbeitslosen Menschen. Wäre es da ratsam, eine ge-
293 mischte Gruppe zu machen mit allen verschiedenen Leuten, oder wäre es rat-
294 sam, eine homogene Gruppe zu erzeugen, zum Beispiel alle Leute, die keinen
295 Schulabschluss haben oder alle, die ein Alkoholproblem haben?

296 **E:** Also prinzipiell vom ZRM-Setting ist es egal. Also normal sind die Gruppen
297 sehr heterogen. Ich würde denken, speziell homogene Gruppe auszuwählen
298 macht nur Sinn, wenn Sie dann für diese Gruppe irgendwie noch eine Spezi-
299 alinformation haben. Also entweder, dass der Workshop themenspezifisch ist,
300 also irgendwie, was weiß ich, halt zum Thema Alkohol. Also wann macht es
301 Sinn? Zum Beispiel, wenn man Leute dabei hat, die Sprachprobleme haben
302 und dann hat man den Luxus dabei, dass man noch einen Übersetzer dabei-
303 hat oder sowas. Also wenn man so eine homogene Gruppe hat und dann ir-
304 gendwie auf die besonderen Bedürfnisse eingeht. Oder man sagt, nur Leute,
305 die keinen Schulabschluss haben, die Schwierigkeiten haben mit Schreiben
306 und für die macht man halt ein Spezial-ZRM, damit die sich nicht doof vor-
307 kommen in dem anderen Kurs, wo man dauernd ins Heft reinschreibt. Das
308 wird für die dann angepasst, dass man viel mit Bildern macht oder die Leute
309 es aufnehmen mit dem Handy anstatt zu schreiben oder so. Also wenn man
310 speziell was anpasst macht das Sinn mit der homogenen Gruppe. Ansonsten
311 wüsste ich aus ZRM-Sicht nicht, warum.

312 **I:** Dann noch eine andere Frage: Jobsuche. Also das, wofür ich meine Kunden
313 quasi motivieren will. Motivation hängt von Wünschbarkeit und Realisierbar-
314 keit ab. Wenn ich jetzt an das Thema Jobsuche denke, ist es ja nicht unbedingt
315 so, dass man das unter 100%iger eigener Kontrolle hat, weil es ja vom Arbeit-
316 geber abhängt, ob er jemanden einstellt oder nicht. Wie kann man damit um-
317 gehen? Wirkt sich das nicht von vornherein auf die Affektbilanz aus, dass die
318 Leute sagen: nein, es hat mich bisher keiner genommen, wird mich auch kei-
319 ner mehr nehmen, setze ich mir gar nicht erst als Ziel?

320 **E:** Die ZRM-Sicht auf Motivation ist noch ein bisschen komplizierter. Es gibt
321 Wünschbarkeit, Realisierbarkeit, aber es gibt eben die zwei Bewertungssys-
322 teme dabei. Und ich würde sagen, Wünschbarkeit und Realisierbarkeit, das
323 sind Verstandesbewertungen, vielleicht auch ein bisschen Gefühl. Beim ZRM
324 berücksichtigt man ja auch diese emotionale Ebene sehr stark. Also Leute
325 können sich in Bezug auf diese Realisierbarkeit ausdenken: ja du kannst es
326 schaffen und dann sagt das einer denen, aber erlebt haben sie halt, was sich
327 in der Emotion widerspiegelt: 10 Jahre Misserfolg. Da kann man dann ganz
328 viel reden, aber dieses Emotionale wird das anders bewerten. Also anders-
329 rum: diese Wünschbarkeit, die Realisierbarkeit, die muss vom Verstand positiv
330 bewertet werden, aber auch vom Gefühl, also das passende Gefühl auslösen.
331 Ich denke, was ZRM besonders macht, ist, dass auch diese gefühlte Bewer-
332 tung stark berücksichtigt wird und das ist natürlich eine Chance vom ZRM.
333 Weil auf die Leute einreden, das hat halt seine Grenzen. Und dieses Emotio-
334 nale durch die Ressourcenaktivierung ändern, das könnte eigentlich eine
335 schöne Sache sein, würde ich denken.

336 **I:** Meinen Sie mit den zwei Systemen die PSI-Theorie?

337 **E:** Ja das ist die komplexe Version davon. Also zwei Systeme, einfacher ausge-
338 drückt geht es darum, wir haben alle nicht nur einen Verstand, der über Spra-
339 che verfügt und toll sich ausdenken kann, was für Konsequenzen das jetzt
340 hätte, wenn ich das schaffe, sondern wir haben eben auch so ein emotionales
341 Erfahrungsgedächtnis oder Unbewusstes oder Würmli. Also jetzt auf Ihre
342 Frage, ich würde denken, das ZRM hat da eine besondere Chance, weil diese
343 zwei Systeme berücksichtigt werden und es nicht nur sagt: Leute denken es
344 ist nicht wünschbar, nicht realisierbar und dann überzeugen Sie sie eben. Das
345 wäre nur den Verstand angesprochen. Der ist vielleicht gar nicht das Problem.
346 Sondern das Problem ist, dass die Leute Erfahrungen gesammelt haben, die
347 bestimmte Gefühle auslösen und deswegen fühlen sie sich machtlos oder das

348 Gefühl sagt, das hat ja keinen Sinn. Und das ZRM durch die Arbeit mit Bildern
349 und so weiter ist besonders gut darin, daran anzusetzen, dass diese gefühlte
350 Bewertung anders wird und es zumindest eine Chance gibt, dass das passiert.
351 Jetzt nehme ich mal so Motto-Ziele von Jugendlichen, das ist dann vielleicht
352 so ähnlich wie bei Ihrer Klientel. Die bilden Motto-Ziele, die für die Leute was
353 aktiviert, was für sie ressourcenaktivierend ist. Was weiß ich, Formel 1 mäßig
354 mache ich irgendwas oder was für Sie halt eine positive Bewertung hat und
355 gute Gefühle auslöst. Das löst dann ein Gefühle aus: ich kann auch wirklich
356 was verändern oder ich kann da auch was schaffen. Gerade Langzeitarbeits-
357 lose. Angenommen die wollen einen Job oder wollten mal und haben dauernd
358 Misserfolgserfahrungen, ist das natürlich auch für die psychische Gesundheit
359 wichtig. Also selbst wenn das Formel 1 Gefühl, ich bleibe jetzt mal dabei, mit
360 1000 PS, was auch immer, selbst wenn das bei der Jobsuche schwierig ist,
361 allein das in das Leben zu integrieren ist schon sehr viel wert für Depressions-
362 prävention, für die Gesundheit. Also es kann sein, dass wenn man so ein
363 Motto-Ziel hat, dass es für die Leute erst mal leichter ist, das in den Alltag zu
364 integrieren und beim Job erst mit der Zeit. Also denken wir an ABC Situatio-
365 nen, dass man erstmal sagt, im Alltag kann man da ganz viel sammeln, und
366 das in die Jobsuche zu integrieren ist erstmal eher so eine schwierige B Situ-
367 ation. Das ist was, was dann erst mit ein bisschen Übung geht, besonders
368 wenn da so viel Frust angesammelt ist.

369 **I:** Dann wird trotzdem das Thema Umgang mit Misserfolg oder mit Rückschlä-
370 gen relativ wichtig.

371 **E:** Natürlich, ja. Das sowieso.

372 **I:** Das muss man ja aber nicht unbedingt in den Rahmen von ZRM einbinden,
373 sondern man könnte das auch in der normalen Beratung tun.

374 **E:** Aber ist ja bei ZRM drin, ABC Situation. Das ist die Frage, wie fit die Leute
375 kognitiv sind mit den ABC's. Man könnte natürlich auch einen ZRM Kurs aus-
376 richten auf Umgang mit Misserfolgen bei der Jobsuche. Also wenn man das
377 will. Würde ja auch gehen. ZRM wird ganz viel gebucht für Umgang mit Stress,
378 Burnout-Prävention. Das wäre dann themenspezifisch. Für die Jobsuche
379 wäre auch themenspezifisch. Man könnte auch bei der Jobsuche einen be-
380 stimmten Faktor identifizieren und dafür ZRM machen, würde auch gehen.
381 Wenn man weiß, dieser ständige Misserfolg ist ganz schwierig für die Leute,
382 dann kann man einen ZRM Kurs zu diesem Thema machen.

383 **I:** Und dann sollen sich die Leute ein Bild raussuchen zu diesem Thema?

384 **E:** Es wird dann ein bisschen anders angeleitet. Das heißt, die Leute kommen in
385 den Kurs mit Misserfolg, dann sagen die vielleicht: das ist ja alles doof, dann
386 ist da diese negative Stimmung erstmal. Das kann sein, dass man erstmal
387 sowas einbauen muss, um diesen negativen Affekt aufzufangen, dass man da
388 so einen Workshop ansetzt, um negative Affekte erstmal zu sammeln, wo die
389 Leute sich ein bisschen auskotzen dürfen. Wenn Sie sagen, das herrscht so
390 vor, dann macht das Sinn. Erstmal muss man die Leute abholen, muss man
391 sich mal auskotzen. Könnte sein. Dann würde ich sagen, da müssten Sie in
392 Ihrer Beraterrolle schon gefestigt sein, da muss man gut damit umgehen kön-
393 nen, um das wieder einfangen zu können. Dann kann man den normalen ZRM
394 Prozess mit denen machen.

395 **I:** Ich muss da jetzt nochmal nachfragen, es wird mir noch nicht so ganz klar. Ich
396 habe das immer die ganze Zeit ein bisschen nebeneinander gesehen, dass
397 ich auf der einen Seite die offene Bildwahl habe: ihr habt kein Thema, sucht
398 euch irgendein Bild raus, guckt, was dabei rauskommt. Und das andere habe
399 ich gesehen als themengeleitet, das heißt, irgendjemand gibt ein Thema vor
400 und die Leute bringen zu diesem Thema ihr Gefühl und ihre Bildwahl mit ein.
401 Habe ich das jetzt richtig oder falsch verstanden?

402 **E:** Nein, das klingt richtig.

403 **I:** Und wenn ich dann sage, wir machen ein ZRM Workshop zum Thema Jobsu-
404 che oder wie Sie gesagt haben Misserfolg bei der Jobsuche, dann sollen die
405 doch dazu ihr Bild aussuchen?

406 **E:** Naja, das Thema ist ja nicht Misserfolg bei der Jobsuche, sondern Umgang
407 bei Misserfolg mit der Jobsuche. Und dann ist die Bildwahl: jetzt suchen wir
408 das Bild, was Ihnen bei dem Thema als Ressource dienen kann, das erkennen
409 Sie daran, dass das Bild positive Gefühle bei Ihnen auslöst. Die Bildwahl funk-
410 tioniert ja immer ressourcenorientiert. Und nicht, welches Bild beschreibt die-
411 sen Misserfolg. Ist aber ein typischer Fehler, den manche bei der Bildwahl
412 machen, dass die bei der Anweisung nicht klar sind. Dann suchen sich Leute
413 Bilder, die die Situation beschreiben, die aktuelle. Auf jeden Fall eine Frage
414 der Anleitung.

415 **I:** Glauben Sie, dass es Sinn macht, wenn ich jetzt selbst so ein Training anbiete
416 irgendwann in der Zukunft, dass ich dann Kunden nehme, die mich schon

417 kennen aus vorhergegangener monate- oder jahrelanger Beratung, oder ob
418 ich Leute nehmen sollte, die mich noch nicht kennen? Oder ist es egal?

419 **E:** Spontan würde ich sagen, es ist egal. Ich kann mir aber vorstellen, wenn Sie
420 Leute haben, wo Sie denken: das ist irgendwie einfacheres Publikum, wo Sie
421 das Gefühl haben, mit denen habe ich eine gute Beziehung. Oder wenn Sie
422 sagen, wir machen das als Maßnahme, aber eher freiwillig, das kann man sich
423 das aussuchen, dann ist für Sie der Einstieg ein bisschen simpler. Aber sonst
424 ist es egal. Aber klar, wenn Sie die nehmen, wo Sie schon immer Probleme
425 hatten, dann vielleicht eher nicht.

426 **I:** Ich habe nur noch eine letzte Frage, die ist ein bisschen außerhalb von ZRM,
427 eine allgemeine Frage zur Motivation. Ihr Einschätzung: hängt Motivation mit
428 Intelligenz zusammen, und wenn ja, inwieweit?

429 **E:** Meine Einschätzung, ich würde sagen nein, hängt nicht mit Intelligenz zusam-
430 men. Wieso sollte es denn mit Intelligenz zusammenhängen? Also ich habe
431 eine Theorie, wie man darauf kommen könnte.

432 **I:** Die Frage basiert eigentlich auf Zuschreibungen. Wir haben oft im Jobcenter,
433 dass die sagen, der ist dumm, der ist faul, natürlich kommt da nichts, der war
434 ja auch nie in der Schule.

435 **E:** Ja. In Ihrem Kontext hängt die Wahrscheinlichkeit einen Job zu bekommen
436 schon mit Intelligenz zusammen wahrscheinlich, also dieser Outcome. Aber
437 Motivation hat mit Intelligenz nichts zu tun, nicht direkt zumindest. Da spielen
438 wieder die zwei Systeme eine Rolle. Es kann schon sein, dass andere versu-
439 chen, über den Verstand zu motivieren: „denken Sie an die Konsequenzen“,
440 das funktioniert hängt natürlich schon mit Intelligenz zusammen. Wie weit
441 jemand mit dem Verstand die Argumente versteht. Aber diese emotionale
442 Ebene ist ja auch noch da. Die ist für Motivation noch viel wichtiger und hat
443 mit Intelligenz wenig zu tun.

444 **I:** Und Motivation und Lebensgeschichte?

445 **E:** Das ist natürlich klar, diese Misserfolgserebnisse. Das wäre ja Luxus, wenn
446 man die aufarbeiten könnte. Ganz einfach ausgedrückt ist dieses emotionale
447 System, dieses Unbewusste, ja ein Lernsystem. Wenn natürlich jemand lernt:
448 in allen Leistungskontexten, Schule und Job, immer ist man der Doofe und
449 immer kriegt man einen aufs Dach, dann ist man dafür natürlich nicht motiviert.
450 Dann denkt man: das ist nichts für mich, da muss ich irgendwie weg davon.
451 Und Aufarbeiten ist eine Möglichkeit, wenn man sagt, er ist irgendwie trauma-

452 tisiert. Aber sonst ist das ja genau die ZRM-Technik, dass man sagt: wir
453 schauen, wie man da irgendwie außen rum kommt mit Motivation. Ich bleibe
454 bei meinem Formel-1-Beispiel. Leistungskontext und Job, das sind schon so
455 Wörter, die bei bestimmten Personen negative Gefühle auslösen können und
456 sie an ganz viel schlechte Erfahrung erinnern. Wenn man das dann eher da-
457 rauf auslegt, wie: ich mache mein eigenes Formel 1 Rennen, irgendwas, wo
458 man eher mit den Ressourcen der Leute arbeitet und andere innere Bilder
459 auslöst und sowas, ist das eigentlich unabhängig, also das hat nicht viel mit
460 Intelligenz zu tun.

b. Transkript Interview Prof. Dr. Rainer Göckler

1 Transkript Interview Prof. Dr. Rainer Göckler (22.01.2020)

2 **I:** Der gesetzliche Auftrag im Jobcenter im SGB II: ist ja, arbeitslose Menschen
3 in Arbeit zu integrieren, also wieder an Arbeit ran zu führen. Da stehen
4 dementsprechend Berufsziele im Vordergrund. Ich habe mich gefragt, ob Sie denken,
5 dass man Berufsziele unabhängig von Lebenszielen bearbeiten kann?

6 **E:** Das ist schon der Anfang, etwas, das mir immer ganz wichtig ist. Wenn ich also
7 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Jobcentern schule und danach frage, was ist
8 denn Ihr Auftrag, dann sagen sie auch immer: die Vermittlung in Arbeit oder dass
9 sie nicht so lange so viele Leistungen beziehen. Aber ich denke immer, der Kern
10 eines Gesetzes, der Leitgedanke, den drückt der Gesetzgeber in der Regel immer
11 im ersten Satz des Gesetzes aus. Und da liegt auch schon die Antwort in Ihrer
12 Frage drin, denn es heißt: die Aufgabe des Jobcenters ist, die Menschen dabei zu
13 unterstützen, ein Leben in Würde zu führen. Und wenn Sie das als Leitgedanke
14 nehmen, dann wird ganz klar, dass Lebensplanung und Arbeitsplanung im
15 menschlichen Leben einfach das ausmachen, was Würde kennzeichnet. Ich denke
16 schon, dass Integration in Arbeit ein wichtiger Schritt ist, würdevoll zu leben,
17 jedenfalls in unserer Gesellschaft, aber zugleich braucht es dazu auch noch was
18 anderes. Menschliches Leben besteht nur zu einem Teil aus Arbeit. Ich glaube,
19 dass wir eine Synthese brauchen aus der Fähigkeit, mit unseren Mitmenschen
20 umzugehen und dass wir etwas benötigen, was uns als soziales Wesen Familie gibt
21 und erträglich macht, dass es sowas wie Reziprozität in menschlichen Beziehungen
22 gibt, also dass Geben und Nehmen immer ganz wichtig sind, also mir ein ganz
23 wichtiger Aspekt. Und ich glaube, dass wir einfach aufpassen müssen, dass die
24 Art und Weise, wie wir Leistungen vergeben, nicht entwürdigend ist, sondern dass
25 Menschen auch stark danach trachten, auch wenn es oft nicht so erscheint, auch
26 etwas zurückgeben zu können. Also das alles, merken Sie, ist mehr als Arbeit.

27 **I:** Sie sagen selbst, in der Vermittlungsarbeit stehen Berufsziele auch als
28 vorrangiges Ziel da. Denken Sie, dass es notwendig wäre, sich zuerst mal dem
29 überordneten Lebensziel zu widmen? Dass man sich sozusagen um alle Aspekte
30 insgesamt zunächst mal kümmert und das dadurch vielleicht richtungsweisend sein
31 könnte?

32 **E:** Also mir ist in den letzten Jahren immer klarer geworden, dass wir etwas in
33 der Arbeit in der Grundsicherung, vielleicht auch in der Bundesagentur, also in

34 der Arbeitsförderung des SGB III, vernachlässigen. Wir nennen das in der
35 Fachliteratur Werteexploration. Die Frage, was Menschen antreibt, wonach sie
36 ihre Ziele ausrichten, wofür sie Energie einsetzen wollen, ist zunächst einmal
37 auch losgelöst von der Frage der Arbeit. Aber wenn ich weiß, was das für
38 Kernpunkte sind, die einen Menschen antreiben, dann wird natürlich nicht nur
39 Lebensplanung, sondern auch Arbeitsplanung klarer. Und wenn ich berufliche Dinge
40 mache und plane mit Menschen, ohne dass es anschlussfähig ist an das Wertesystem,
41 dann wird es in der Regel scheitern. Und das ist etwas, was wir in der Regel
42 nicht erheben, wo wir keinen Wert in unseren Gesprächen darauf legen, uns da
43 systematisch zu nähern, dabei wäre das wirklich ein Geschenk. Und vieles von dem,
44 was wir dann planen, gelingt dann auch, weil das ist anschlussfähig.

45 **I:** Also im Prinzip an das anschließen, wie sich die Leute selbst identifizieren?

46 **E:** Ja. Der Begriff Identifikation mit den eigenen Zielen. Ja, das wird es sein.

47 **I:** Jetzt ist es ja durchaus so, dass die Gesetzgebung auch versucht, diesen
48 Rahmen etwas auszuweiten. Wenn man sich die Paragraphen 16 fortfolgende anguckt,
49 da wird ja nach der Teilhabe geguckt, was ein Schwerpunkt ist in verschiedenen
50 Bereichen und Lebenssituationen. Denken Sie, das ist Befähigung genug, sowas
51 anzubieten, damit die Leute ein bisschen selbstbestimmter werden können?

52 **E:** Also der Gesetzgeber ist ja im Grunde genommen sehr widersprüchlich. Also wenn
53 ich an die Definition in der Grundsicherung denke, was der Gesetzgeber unter
54 Beratung versteht, dann erfüllt das ja bei Weitem nicht das, was ich im Alltag
55 bei den Kolleginnen und Kollegen, die als Fallmanagerin arbeiten oder als
56 persönliche Ansprechpartner, tatsächlich ausmacht. Da geht es eben letztendlich
57 nicht nur um Sozialrechtsthemen. Das sind viele, viele Dinge, die da bedeutsamer
58 sind und den Alltag der Mitarbeitenden da belasten. Vielleicht kann es der
59 Gesetzgeber auch nicht anders machen, das mag man ihm zugutehalten, aber wenn
60 man im Jobcenter arbeitet, dann gilt für mich zunächst mal immer, dass ich offen
61 sein muss für alles, was eine Lebenssituation belastet. Ob ich dafür fachlich
62 geeignet bin oder nicht, in der Situation muss es erst mal auf den Tisch. Und
63 dann muss ich für mich entscheiden, wie weit reicht meine Kompetenz, wo sind
64 meine Kernkompetenzen. Wir sollten im Jobcenter sicherlich immer das Thema
65 Arbeitsmarkt, Förderung von Beschäftigung im weitesten Sinne umfassen, zugleich
66 braucht es das offene Ohr für die anderen Dinge und einen Zugang zu Netzwerken,
67 die dann hilfreich eingesetzt werden können. Also insofern ist der
68 Beratungsansatz, den wir in der Grundsicherung haben, ein eklektizistischer,
69 also jemand, der aus verschiedenen Sachen etwas nehmen muss und dann in der

70 Begabung im Grunde genommen mündet, dass wir die Menschen soweit aufrichten
71 können, dass sie Interesse daran haben, die Themen wirklich anzugehen.

72 **I:** Wäre es dann denkbar, Projekte, die sich an den Lebenszielen, Teilhabezielen
73 und sozialen Aspekten orientieren, im Rahmen des Jobcenters ergebnisoffen
74 anbieten könnte? Also dass man erstmal dieses ganze Vermitteln in den
75 Hintergrund rückt und sagt, erst kümmern wir uns jetzt um den anderen Bereich?

76 **E:** Also das ist schwierig. Alles, was pauschale Vorgehensweisen anbetrifft, sind
77 im Kontext dieser Aufgabenstellung schwierig umzusetzen. Ich kann mir gut
78 Situationen vorstellen, wo man das so machen sollte, weil Freiheiten für
79 berufliche Überlegungen und Realisierung schlichtweg erst dann entstehen, wenn
80 man es gemacht hat. Und andererseits kommen die Menschen ins Jobcenter natürlich
81 auch wegen Unterstützung bei der Suche nach Arbeitsstellen. Und wenn das, was
82 Sie im Profiling machen, ein gutes und klares Bild ergibt, dann finde ich müssen
83 wir nicht in jedem Fall aus einem riesigen Paket von Werteexploration und
84 anderen Sachen was standardmäßig über Menschen stülpen, sondern dann arbeiten
85 wir erfolgreich als Vermittler. Also das ist ja nur etwas, was dann bedeutsam
86 ist, wenn wir merken, dass Menschen mit der klassischen Vermittlungsarbeit
87 überfordert sind, dass es ihnen nicht gelingt, zum Beispiel dauerhaft in Arbeit
88 zu bleiben, sondern die alle drei Monate wieder da stehen. Wenn wir merken, dass
89 wir mit unseren Bemühungen auf der Vermittler-Ebene ständig ins Leere laufen,
90 weil nichts klappt oder so. Das sind dann die Punkte, wo ich denke: nein, da
91 macht es keinen Sinn mit diesem Verfahren weiter zu verfahren, weil es braucht
92 was andere Und da was zu haben, ist natürlich dann ein Geschenk.

93 **I:** Was ja im Grunde auf Langzeitarbeitslose zumindest im größten Teil der Fälle
94 zutreffen könnte.

95 **E:** Ja, würde ich so sehen. Weil das, was jetzt an langzeitarbeitslosen Menschen
96 noch vom Markt nicht aufgenommen wird, ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl
97 von Belastungen, bei denen man diese Frage, ob wir eher mal vermittlerisch
98 arbeiten oder ob wir eher sowas wie Lebenszielplanung, vielleicht auch außerhalb
99 regulärer sozialversicherungspflichtiger Arbeit, da ist der Gesetzgeber ja sehr
100 viel breiter aufgestellt als früher, was wir da an Umsetzungsmöglichkeiten haben.

101 **I:** Das ZRM ist ja ein sehr ressourcenorientierter Ansatz und hat ja ein
102 grundlegend anderes Verständnis, einfach ein anderes Menschenbild, würde ich
103 jetzt mal behaupten, als dieser typische behördliche Alltag. Hier ist sehr stark
104 alles manualisiert und mit Dokumentationspflicht und was da dazugehört, was ja

105 auch überprüfbar sein muss. Wenn ich mir jetzt vorstelle, ich führe so einen
106 Gedanken wie das ressourcenorientierte Handeln nach dem Zürcher Ressourcen
107 Modell ein, wäre es dann nötig, dass das Jobcenter, das ist ja auch durch einen
108 starken Ruf geprägt, so eine Art Imagewechsel vollziehen müsste, damit sowas
109 erfolgreich anlaufen kann?

110 **E:** Also ich bin immer ein Gegner von Extrempositionen. Ich finde die Urteile, die
111 wir in Teilen der Bevölkerung gegenüber der Arbeit der Jobcenter finden, wenig
112 zutreffend, nicht passend. Ich erlebe zum Teil sehr viel bessere Beratung in den
113 Jobcentern als in anderen Bereichen, die von sich behaupten, sie würden gute
114 Beratung machen. Zugleich erlebe ich auch das Gegenteil. Die Spannweite von
115 Qualität in den Jobcentern ist aufgrund der unterschiedlichen Zugänge und der
116 ständigen Personalnot einfach viel, viel größer. Insofern finde ich, es bleibt
117 zuerst mal Verwaltungshandeln, ich habe das immer wieder betont und das wird mir
118 gegenüber auch kritisch erwähnt, zugleich ist es eine Behörde. Wir haben eine
119 gesetzliche Grundlage, wir stehen im SGB X mit unseren Aufgaben als behördliche
120 Leistung, insofern ist unser Handeln Verwaltungshandeln und dementsprechend auch
121 überprüfbar und bewertbar. Spannend finde ich die Frage, was hat denn das SGB II,
122 was hat denn überhaupt der Gesetzgeber für ein Menschenbild? Also wenn man so
123 ein bisschen die Literatur in den letzten 20 Jahren zum aktivierenden
124 Sozialstaat sich vornimmt, dann ist das, was man als Menschenbild des
125 Gesetzgebers im Grunde genommen identifizieren kann als das des mündigen Bürgers.
126 Der in der Lage ist, sich selbst zu organisieren und der in der Lage ist, sein
127 Leben zu handeln, der klar und zielorientiert vorgeht, der sich die
128 Informationen beschafft. Also jemand der im Grunde genommen keine Hilfestellung
129 benötigt. Das ist das Bild. Und das passt einfach nicht auf die Realität, wenn
130 man Menschen, die zu uns kommen, denn sie kommen zu uns, weil sie Hilfe
131 benötigen, in unterschiedlichem Ausmaß, aber sie benötigen die Hilfe, ja. Also
132 da passt das Bild nicht. Wir haben ansonsten bisher keine Diskussion, ich glaube
133 nicht nur in Deutschland, sondern europaweit, was für ein Menschenbild wir denn
134 für die Grundsicherungsarbeit vertreten wollen und können.

135 **I:** Also ich stimme Ihnen da zu, dass ich finde, der schlechte Ruf, der ja
136 eigentlich allgemein so in der Bevölkerung ausgesprochen wird, trifft nicht
137 unbedingt zu aus meiner Erfahrung, die ich gemacht habe. Trotzdem eilt der Ruf
138 nun voraus. Denken Sie, dass das schonmal von Grund auf einen Einfluss auf die
139 Motivation der Leute hat, die ins Jobcenter gehen müssen?

140 **E:** Ja. Also das ist ein weiterer Punkt, der auch mir in meinen Veröffentlichungen
141 immer wichtig gewesen ist, neben dem Punkt Werteexploration, deren Notwendigkeit
142 ich mittlerweile uneingeschränkt teile, ist der andere Punkt: was hat
143 Arbeitslosigkeit mit einem gemacht? Weil im Kontext dieser Erfahrungen von
144 Arbeitslosigkeit ist sicherlich auch die Fragestellung: wie erlebst du das
145 Jobcenter? Wie erlebst du meine Arbeit? Wie würde das für dich als Kunde ideal
146 aussehen, wo würdest du dich am besten unterstützt fühlen? Das sind natürlich so
147 Fragen, die stellt man in der Regel gar nicht, werden aber notwendig, um
148 wirklich zu dem zu kommen, was der Gesetzgeber wollte: eine vertrauensvolle
149 Arbeitsbeziehung zu dem Menschen. Also wenn ich mich frage danach, wie es ihm
150 ergangen ist und wo sie enttäuscht sind, wo sie vielleicht aber auch überzogene
151 Erwartungen haben, dann wird sich das in jeder Beratungssituation unterschwellig
152 immer wieder niederschlagen. Also ein zweiter wichtiger Aspekt für auch eine
153 ressourcenaktivierende Arbeit ist immer auch immer wieder zu gucken, was hat
154 Arbeitslosigkeit mit dir gemacht und dabei eben auch die Auswirkungen des
155 eigenen Handelns mit in den Blick zu nehmen. Ich finde es nach wie vor nicht
156 schwierig, sich auch mal für Dinge zu entschuldigen, die nicht gut gelaufen sind.

157 **I:** Mal eine ganz andere Frage nach Ihrer Einschätzung. Hängt in Ihren Augen
158 Motivation mit Intelligenz zusammen?

159 **E:** Nein. Also Intelligenz kann nützlich sein, ist nützlich in Hinblick auf die
160 Vielfalt von Lösungsansätzen. Ich glaube, dass intelligenten Menschen einfach
161 ein viel größeres Spektrum an Lösungsoptionen zur Verfügung steht. Aber die
162 Frage der Motivation ist davon deutlich abzutrennen. Also auch geistig
163 behinderte Menschen haben starke Motivationskräfte, die sie aktivieren können,
164 wenn sie auf ein bestimmtes Ziel zusteuern. Also ich glaube, dass man Ziel und
165 Motivation insofern trennen muss. Motivation ist in der Tat eher mal eine
166 leiblich gebundene Form von Ressource, und Ziel ist eine, die in der Verbindung
167 steht zwischen Gefühl und Verstand als realisierendes Handeln.

168 **I:** Was ja im Prinzip auch wieder in Richtung ZRM spielt mit dem Rubikon-Prozess,
169 der da beschrieben wird. Die Motivation als das Unbewusste und das Ziel, was Sie
170 jetzt beschrieben haben als zwischen Verstand und es ist einem eigentlich
171 bewusst, wo man dann hinwill. Ich habe gerade eine Parallele gesehen, dass wie
172 Sie gesagt haben, Motivation auch viel mit dem unbewussten Anteil zu tun hat,
173 wie in dem Rubikon-Prozess, auf dem ja das ZRM-Modell auch aufbaut. Und das Ziel
174 ja letztendlich auf der bewussten Seite steht.

175 **E:** Man kann natürlich Ziele auch rein verstandesmäßig bilden. Machen wir ganz oft.
176 Wir wissen aber, das zeigt ja auch das Zürcher Ressourcen Modell und die
177 Evaluation dazu, dass rein verstandesmäßig gesteuerte Ziele eine geringere
178 Wahrscheinlichkeit haben, dass sie auch zum Erfolg führen. Also in der
179 Idealkonstruktion, wie es eben auch ZRM betreibt, gelingt es uns, aus der Welt
180 der Gefühle in Verbindung mit dem Verstand ein Ziel zu formulieren, das sich gut
181 für uns anfühlt. Und das setzt natürlich dann andere Motivationskräfte frei, als
182 wenn ich ausschließlich ein Verstandesziel verfolge. Manchmal geht das auch,
183 aber nachhaltig und ernsthafter ist die Deckungsgleichheit von Gefühl und
184 Verstand.

185 **I:** Was im ZRM ja dann durch die Motto-Ziele dann passieren soll.

186 **E:** Genau.

187 **I:** Sie haben ja in Ihrem Workbook geguckt, ob man das integrieren könnte in die
188 Jobcenter-Vermittlungsarbeit und sind zu dem Schluss gekommen, dass sich
189 Motto-Ziele nicht mit dem gesetzlichen Auftrag beziehungsweise mit einer
190 Eingliederungsvereinbarung zum Beispiel vereinbaren lässt. Durch diese poetische
191 Ausdrucksweise und eigentlich steckt ja eine gewisse, trotzdem eine gewisse
192 Unverbindlichkeit dahinter, weil man nicht genau definieren kann, okay, was
193 passiert jetzt.

194 **E:** Genau. Ich sag mal in sozialarbeiterischer Manier betrachtet, dieser
195 Widerspruch, Dilemmata vom Verwaltungshandeln, ist schwer aufzulösen. Denn
196 einerseits verlangt die Gesetzgebung und insbesondere die Rechtsprechung, auf
197 die es dann da ankommt, dass wir klar formulierte Vereinbarungen treffen, die in
198 allen Facetten für den Kunden keine Unklarheit lassen und die eben im
199 Verwaltungsverfahren und zur Not auch eben in Form des Widerspruchs und des
200 Rechtsverfahrens überprüfbar sind. Zugleich bemängelt die Rechtsprechung selbst
201 die geringe Individualität, die etwa die Eingliederungsvereinbarung hat. Wir
202 haben ganz viele Urteile, wo die Richter sagen: was ist denn das eigentlich, wir
203 klicken da irgendwas an, das hat mit dem Menschen gar nichts zu tun. Also da
204 steht auch die Rechtsprechung selbst in einem Widerspruch zu sich. Also dann
205 müsste die ja auch akzeptieren, dass wir auf unsere Art und Weise fachlich
206 vertretbar Ziele formulieren, die eben so einen emotionalen Anteil haben. Ich
207 habe den Versuch mal gemacht, weil mir das sehr aufgefallen ist, wie
208 unterschiedlich klassische Formulierungen in Eingliederungsvereinbarungen in der
209 Jobcenter-Welt sind und wie blumenreich und sprachgewaltig dann so Ergebnisse
210 sind, die Maja Storch in ihren Gruppenveranstaltungen etwa als Zielbasis mit den

211 Gruppenteilnehmern erhebt. Und ja, ich glaube, in dieser aufwändigen Form ist
212 die Umsetzung des Zürcher Ressourcen Modells im Beratungsalltag der Jobcenter
213 schwierig. Man muss dann immer schauen: gibt's da einen Weg zu? Und also ich
214 würde nicht sagen, dass das nicht geht, sondern dass wir uns in den Jobcentern
215 einfach mutig machen sollten, was Eigenes zu kreieren. Also ich zum Beispiel bin
216 dafür und kriege auch mittlerweile erste Rückmeldungen, dass sogar Berater und
217 Beraterinnen zum Beispiel mit solchen Bildkarten arbeiten. Also das klingt für
218 Jobcenter völlig ungewohnt, wenn ich das mal hier und da erzähle, habe ich
219 erstmal 95% der Gruppe die dann sagen: geht ja gar nicht bei uns, machen wir
220 nicht oder so und ich verweise einfach darauf, dass es dann doch welche gibt,
221 die machen das. Und das gelingt auch. Man muss sich das gut überlegt und das ist
222 kein Standardrepertoire, aber es zu können und gerade festgefahrene Situationen,
223 wo Menschen gar nicht mehr genau wissen: was ist denn eigentlich genau nochmal
224 meine Motivation, was will ich denn wirklich, ich habe keine Ahnung mehr, ja. Da
225 ist es natürlich wichtig, diesem Thema einfach Raum und Zeit zu geben und da
226 sind die Menschen auch offen für sowas. Also alles, was so standardisiert ist,
227 bei jedem was machen, so Profiling oder so, da machen wir das auch bei Karten,
228 das ist völlig daneben. Aber diese Vorgehensweise zu beherrschen in den Fällen,
229 wo man merkt, dass Motivation gar nicht mehr erkannt wird für irgendwas und neu
230 anzufangen, das find ich gut. Und dass da sprachlich so zu bewältigen, dass wir
231 zumindest auf der Grobziel-Ebene oder Motto-Ebene eine Formulierung finden, die
232 auch frei sein darf und ungezwungen. Also zumindest mal in den kommunalen
233 Jobcentern erlebe ich, dass ein Teil doch sehr viel unkomplizierter auch sowas
234 nutzen kann. Und sowas funktioniert.

235 **I:** Da haben Sie auch was erwähnt, dass sie mit einer Kundin mit sogenannten
236 Leitzielen dann erarbeitet haben. Da wollte ich mal noch genauer nachfragen, war
237 das eine Forschung in dem Sinn, also waren da mehrere Kunden beteiligt, mit
238 denen sie das getestet oder erprobt haben, oder war das einfach nur mal so ein
239 Versuch, wie es ankommt?

240 **E:** Das war ein Versuchsballon, den ich in einer Praxisphase gemacht hab, in einer
241 Woche, wo ich in den Vorgesprächen und mit den Kollegen im Jobcenter geguckt hab,
242 wer kommt denn alles, wer ist eingeladen. Ich habe dann so ein bisschen geguckt,
243 welche Vorinformationen so vorlagen und hab dann eher spontan entschieden, dass
244 es in dieser Situation und in dem Fall vielleicht mal einen Versuch wert war,
245 das so zu machen. Ich hatte also genügend Zeit, die Rahmenbedingungen waren
246 optimal, die waren handverlesen. Insofern hat das gut gepasst. Die war auch
247 offen genug dafür. Das ist ja etwas, das aus der Klientenperspektive erstmal

248 herbeigeführt werden muss. Man muss die ja aufschließen dafür. Man darf auch
249 nicht enttäuscht sein, wenn die beim ersten Mal vielleicht gar nicht mitgehen
250 wollen, sondern das ist ein Angebot, ein Versuch, es ist eine Einladung, etwas
251 zu probieren und wenn es nicht beim ersten Mal klappt, dann klappt es vielleicht
252 beim zweiten Mal. Menschen brauchen auch Zeit, sich vorstellen zu können, dass
253 man mit Ihnen als Beraterin beim Jobcenter so etwas tun kann, gerade bei den
254 Vorbehalten.

255 **I:** Ja, das stimmt. Und wie war da dann so die Resonanz? Also haben Sie auch
256 mitgekriegt, ob das Ganze dann im Sinne des Jobcenters zu was geführt hat?

257 **E:** Nein, ich habe den Fall nicht weiterverfolgt. Wir haben den festgehalten, ich
258 habe nachher in der Runde mit den Fallmanagern nochmal nachbesprochen, was ich
259 gemacht hab, was ich eingesetzt habe, wie ich da hingekommen bin. Ja und das ist
260 schon auf Interesse gestoßen, aber auch auf Skepsis. So: ja bei der ging das und
261 das ist ja eine Ausnahme, und so. Aber ich habe den Eindruck, dass zumindest
262 erstmal es als Methode nicht ganz verworfen wurde, dass man erkannt hat, dass es
263 Menschen gibt, bei denen diese Vorgehensweise hilfreich ist und darauf kam es
264 eigentlich an. Also ich will nicht pauschal und immer, sondern stets da, wo man
265 das Gefühl hat, mit dieser Art und Vorgehensweise komm ich einen Schritt weiter.

266 **I:** So wie man das eigentlich mit allen Beratungsmethoden tun sollte meiner
267 Meinung nach. #

268 **E:** Ja, würde ich unterstreichen. Je breiter Ihr Methodenkoffer ist, je
269 vielfältiger Sie auf Bedarfssituationen von Menschen eingehen können, umso
270 besser wird Ihre Beratung. Alles, was Einweg- und Einspur-Beratung ist, dient
271 eben nur einem kleinen Ausschnitt der Lebensrealität.

272 **I:** Die Leitziele waren ja dann ein bisschen, ich sag jetzt mal, simpler
273 ausgedrückt als die Motto-Ziele, um sie eben mehr in die
274 Eingliederungsvereinbarung eintragen zu können. Was mir jetzt dabei durch den
275 Kopf ging, ist, ob es nicht möglich wäre, wenn man aus einem Motto-Ziel oder
276 auch Leitziel, wie auch immer, diese Wenn-Dann-Pläne ableitet und auf
277 Berufszielebene runterbricht. Also ob das nicht eine andere Variante sein könnte,
278 dass ich mir gar nicht erst vornehme: wir müssen uns jetzt überlegen, wie wir
279 dieses Motto-Ziel umformulieren oder irgendwie gestalten können, damit wir das
280 gesetzeskonform in die Eingliederungsvereinbarung schreiben. Sondern dass ich
281 sage, ich habe dieses Motto-Ziel gegeben und dann ist es die Aufgabe, in der

282 Vermittlung oder im Beratungsgespräch daraus passende oder Jobcenter-gerichtete
283 Wenn-Dann-Pläne maßzuschneidern oder so.

284 **E:** Also die Wenn-Dann-Pläne sind ja im Grunde genommen eine Folge festgelegter
285 Zielentscheidungen. Das geht auf Gollwitzer zurück und die Soziale Arbeit
286 praktiziert sie viel zu wenig, aber eigentlich sowas seit über 40 Jahren. Ja,
287 also die Überlegung vorher anzustellen, dass man Ziele aus unterschiedlichsten
288 Gründen nicht erreicht oder erschwert erreicht und diese Hindernisse bewusst
289 vorher in den Blick nimmt, ist eigentlich etwas, das seit vielen Jahrzehnten
290 bekannt ist und dann aber Mühe macht und im Alltag untergeht. Dabei wäre es eben
291 so wichtig. Also ich finde gerade in beruflichen Dingen kann ich hervorragend
292 mit Wenn-Dann-Plänen arbeiten. Ich war ja da ich glaube in dem Fall drin, dass
293 es da um die Möglichkeit geht, den Berufsabschluss nachzuholen durch die
294 Fremdenprüfung und dass da natürlich bei der jeweiligen Kammer auch andere
295 Vorstellungen, vielleicht auch Hindernisse auftauchen, die man nicht so im Blick
296 hat und überlegt: was mache ich denn dann? Das wäre so ein klassisches Beispiel
297 dafür, wie gut Wenn-Dann-Pläne tatsächlich funktionieren. Vor allen Dingen geben
298 sie den Betroffenen Sicherheit, die dann überrascht sind vor einer Antwort und
299 die auch gar nicht einordnen und dann eben auch, ich sag mal, nicht wechseln
300 können im Sinne eines aktiven Da-Hin-Gehens. Und wenn ich das in einer großen
301 Bandbreite vorwegnehmen kann, glaube dann hätten wir viel weniger Abbrüche bei
302 unseren Maßnahmen als wir sie im Augenblick haben.

303 **I:** Ich halte das auch für sehr sinnvoll. Denken Sie, dass, wenn man Wenn-Dann-
304 Pläne ausformuliert, die tauglich wären für eine Eingliederungsvereinbarung?
305 Oder auch hier wieder eher so skeptisch?

306 **E:** Also man muss einfach unterscheiden zwischen der Eingliederungsvereinbarung
307 als völlig überhöhtes verrechtlichtes System. Die Eingliederungsvereinbarung,
308 soweit sind die Informationen aus dem BMAS mittlerweile doch klar, wird ja auch
309 nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts so nicht bleiben. Also wir werden
310 eine Veränderung erleben. Also noch in diesem Jahr, da bin ich mir relativ
311 sicher. Wo ich eigentlich eher die Realisierungschancen sehe und wo ich immer
312 noch dran denke, dass es doch einfach auch wichtig wäre, innerhalb der Jobcenter
313 dem Verfahren Fallmanagement geschuldigt, so etwas wie ein, wie eine Art
314 Hilfeplanverfahren aus der Sozialen Arbeit oder im Sinne des Assessments dann
315 und den entsprechenden Umformulierungen in den Zielen eine eigene
316 Planungsgrundlage zu haben, die man dann wirklich gut erweitern könnte um die
317 Wenn-Dann-Pläne. Ja, also im Aufsatz steht ja auch, dass die Belege doch

318 deutlich zunehmen, dass wir Menschen doch wirklich nicht mehr als ein oder zwei
319 Ziele wirklich erfolgreich verfolgen können. Also je mehr Ziele wir da
320 reinpacken, umso realistischer ist, dass nichts davon passiert. Also das
321 Runterbrechen auf vielleicht ein, maximal zwei, ich würde sagen, bei 80% der
322 Kunden ist ein Ziel völlig ausreichend. Ja, und das dann aber intensiv.
323 Tatsächlich mit Wenn-Dann Plänen, mit konkreten Umsetzungsschritten, auch mit
324 Möglichkeiten, die wir beraterisch haben. Also sowas wie Visionen, also das Bild,
325 wie sehen die Schritte aus, wie nehme ich sie vorweg, also ein bildhaftes
326 Erleben von Handlungen als Methode einzusetzen, das denke ich hat tatsächlich
327 eine Chance, dann auch was zu werden. Alles andere ist formaler Akt und ja, wir
328 wissen ja, dass viele die Eingliederungsvereinbarung draußen direkt in den
329 Mülleimer werfen. Die Eingliederungsvereinbarung in der jetzigen Form ist nicht
330 das, was der Gesetzgeber damit intendiert hat. Also der Gesetzgeber hat ja bis
331 April schon angekündigt, auf das Urteil des Bundesverfassungsgerichts jetzt zu
332 reagieren und wenn er das so umsetzt, wie es das Bundesverfassungsgericht ja im
333 Grunde genommen ausgedrückt hat, dann kann er die Eingliederungsvereinbarung in
334 dieser Form nicht mehr so lassen. Die war auch schon vor dem Urteil mehr als
335 fragwürdig. Zumindest aus einem Gespräch kann ich mitnehmen, dass man eher so in
336 Richtung denkt, das so umzusetzen, wie wir es im SGB III: haben. Ob es dann
337 wirklich für die Motivationsarbeit von Klienten ein Fortschritt ist, das muss
338 man mal abwarten.

339 **I:** Aber gut, das geht ja schonmal einen Schritt näher an den Kunden ran dann.

340 **E:** Genau. Ist halt schade, dass diese klassischen Wenn-Dann-Pläne eigentlich
341 nirgendwo so richtig aufgebaut sind, selbst im Hilfeplanverfahren haben sie oft
342 keine Wenn-Dann-Pläne.

343 **I:** Also ich kenne es aus der Sozialen Arbeit nur in Form von: machen Sie mal als
344 Hausaufgabe allein zuhause, aber selten tatsächlich so, dass man das mal
345 intensiv zusammen mal durcharbeitet.

346 **E:** Also gegen die Hausaufgabe spricht, dass sie für die Wenn-Dann-Pläne häufig
347 Fachinformationen benötigen. Gerade im beruflichen Kontext. Deshalb finde ich,
348 kann man das nicht als Hausaufgabe geben. Weil wenn bestimmte Aussagen kommen,
349 muss ich ein Hintergrundwissen haben, um angemessen damit umgehen zu können.

350 **I:** Man muss ja dann voraussetzen, dass die Leute sich hinsetzen und recherchieren
351 oder die Möglichkeiten überhaupt haben zu recherchieren. Das ist ja auch nochmal
352 ein Faktor.

353 **E:** Ja. Von daher glaube ich, dass die Arbeit mit Wenn-Dann-Plänen eine
354 fachliche Arbeit innerhalb der Beratungssituation ist. Etwas, das Frau Oettingen
355 mit ihrer WOOP-Formel ja wirklich so als Zusammenfassung von allem, was wir im
356 Moment an aktuellem Wissen über Zielarbeit und Zielformulierung haben,
357 zusammenfasst. Da ist ja das Systematische in den Blick nehmen von Hürden und
358 Schwierigkeiten der Umsetzung schlichtweg ein zwingender Bestandteil der
359 Zielarbeit.

360 **I:** Das spricht Frau Storch in ihrem Konzept auch an. Also der Umgang auch mit
361 Rückschlägen. Jetzt nicht unbedingt ausmalen, was im schlimmsten Fall passieren
362 könnte, aber ja doch: was mache ich, wenn? Wie gehe ich damit um? Das sehe ich
363 auch als sehr wichtig, weil gerade Langzeitarbeitslose haben ja erwiesenermaßen
364 schwierigere Chancen, überhaupt wieder Arbeit zu kriegen, selbst wenn die
365 Motivation da ist und sämtliche Hebel in Bewegung gesetzt werden. Deswegen wäre
366 das für mich auch noch eigentlich ein wichtiger Punkt der Umgang mit
367 Rückschlägen und mit Misserfolgen, den irgendwie einzubauen in dieses ganze
368 Beratungsverfahren.

369 **E:** Na vor allen Dingen macht es deutlich, wenn man das ernsthaft betreibt, dass
370 man selten mehr als ein Ziel wirklich verfolgen kann. Also machen Sie das mal
371 mit drei Zielen, dann brauchen Sie sich nicht wundern, wenn das schiefgeht.

372 **I:** Das ist so schon aufwändig genug, daraufhin wollte auch meine Frage mit der
373 Intelligenz ein bisschen abzielen. Ich empfinde das ZRM-Training, so wie es in
374 dem Manual beschrieben ist, als relativ aufwändig und relativ komplex und man
375 muss schreiben und sprachgewandt sein und sich Szenarien ausmalen können. Also
376 mir ging phasenweise schon durch den Kopf: wenn ich jetzt wirklich gar keinen
377 Schulabschluss habe und aber schon über 40 Jahre alt bin, ob das kognitiv nicht
378 vielleicht sogar zu anspruchsvoll ist so wie es in dem Manual drinsteht.

379 **E:** Also das Zürcher Ressourcen Modell ist sehr stark eigentlich entstanden aus
380 der sozialen Gruppenarbeit. Das heißt, die haben in Gruppen gearbeitet und sich
381 gegenseitig unterstützt dabei, ich sag mal aus ihren Bildern sowas wie Motto-
382 Ziele zu kreieren. Deshalb kommen da auch so bunte Dinge auf, die dann irgendwie
383 sich in Worte fassen lassen. Das ist, wenn Sie das in unseren Beratungsalltag
384 der Jobcenter transferieren ein Verfahren, was in dieser Form nicht geht, weil
385 es sind nur zwei beteiligt, der Klient und Sie als Berater dann. Insofern hat
386 die Beratungsfachkraft da die Funktion, im Grunde genommen das, was die Gruppe
387 leistet, mit abzubilden. Der Erfolg in diesem Kontext ist sicherlich ein
388 bisschen davon abhängig, dass man als Berater dann auch in der Lage ist, sehr

389 einfache Gefühle und sehr einfache Ideen zuzulassen und sie nicht, ich sag mal
390 versucht, bewusst zu beeinflussen und zu lenken. Dass Sie auch in der Lage sind,
391 die Sprache zu finden, die ihr Klient noch findet. Und wahrscheinlich muss man
392 auch ein bisschen mehr aktiv helfen, weil es grade bei der
393 Langzeitarbeitslosigkeit einfach in den Menschen vielleicht auch schon seit
394 Jahrzehnten niemanden mehr gegeben hat, der mal gefragt hat und der Mensch auch
395 selbst erst mal überhaupt keinen Zugang mehr findet zu dem, was eigene Werte und
396 eigene Motivation anbetrifft. Werden solche Dinge nicht gepflegt, verliert man
397 sie.

398 **I:** Frau Storch hat das Ganze auch probiert mit schwer depressiven Menschen, die
399 schon seit Längerem auch in psychiatrischer Behandlung sind. Wo jeder schon von
400 vornherein gesagt hat: mit denen kann man das nicht machen, die kriegen die
401 absolute Krise, wenn die da jetzt so positiv in die Zukunft gucken können. Weil
402 depressive Menschen können nicht in die Zukunft gucken und schon gar nicht
403 positiv. Und auch da hatte sie eigentlich gute Erfolge. Also ich habe das lange
404 gedanklich für mich durchgespielt. Wenn ich mir jetzt das ZRM im Jobcenter
405 vorstelle und das Ganze in meine Beratung übertrage, wenn ich da jetzt als
406 Arbeitsvermittlerin sitze und ich denke mir: ok, jetzt mache ich ZRM mit dem.
407 Dann finde ich das einerseits gut, weil es individuell ist, also es wird ja auch
408 als Coaching-Maßnahme angeboten. Andererseits, gerade im Jobcenter ist meiner
409 Meinung nach der zeitliche Rahmen überhaupt nicht gegeben. Das komplette
410 Training das umfasst ja eine knappe Woche. Ich hatte mir das so überlegt mit der
411 Betreuung, wie Sie jetzt auch gesagt haben, dass man vielleicht doch gerade für
412 die Ideenkörbe, die sie macht, vielleicht auch vorgefertigte Listen haben könnte.
413 Mit Impulsideen oder so, die man noch zur Hilfe nehmen kann. Weil ich glaube,
414 oft ist es schwierig, grade wenn man sich nicht so gut kennt, weil wir sind
415 keine Psychologen. Also das finde ich das eigentlich Schwierige daran, auch
416 nicht dann über die eigene Kompetenz rauszugehen und nicht so bestimmend zu
417 werden. Dass ich sage: ach, bei dem Bären, du willst sowieso Ruhe, weil das das
418 ist, was in meinem Kopf passiert.

419 **E:** Ja. Die Umsetzung vom ZRM im Alltag der Jobcenter ist eher dann eine
420 Herausforderung. Zwei Ideen, die mir kommen. Also die erste Idee. Die gelungenen
421 Beispiele, in denen Mitarbeitende in den Jobcenter soziale
422 Gruppenarbeitsangebote gemacht haben, die sind Wahnsinn. Also da merkt man daran,
423 dass wenn die Menschen da drinnen die Offenheit haben, die Befähigung, auch
424 solche Themen zu ergreifen, dann folgen die Kunden. Es gibt dann keine Hemmungen
425 mehr, in das Jobcenter zu gehen. Also ich kenne zwei, drei Jobcenter, die dann

426 eben für bestimmte Zielgruppen, insbesondere eben Alleinerziehende etwa, ich hab
427 auch was von wohnungslosen Jugendlichen, die einfach mit sozialen
428 Gruppenangeboten fast ausgebucht waren, weil die Menschen eben freiwillig
429 gekommen sind, weil sie gesehen haben, das hilft. Die erste Überlegung wäre,
430 mein Gott, also warum nicht vielleicht auch im Team mit einer externen
431 Moderatorin ein solches Angebot zur Ziel -und Motivationsarbeit, Lebensplanung,
432 in die Jobcenter zu holen. Das reicht ja, wenn man vielleicht alle drei Monate
433 eine Gruppe mal macht, immer mit drei, vier, fünf Terminen, je nachdem wie viele
434 man in der Planung hat und dann mal ausprobiert, wie reagieren eigentlich die
435 Betroffenen auf sowas. Fände ich eine richtig tolle Erweiterung des
436 Handlungsrepertoires und etwas, das aus meiner Sicht für Personalführung
437 zwingend erforderlich ist, damit die also Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in
438 Jobcentern nicht verschließen im Alltag. Also da braucht man Nischen, Nischen wo
439 man das Gefühl hat, man selbst zu sein und auch wirklich was zu tun. Und das
440 zweite ist: was kann ich umsetzen im Beratungsalltag, also in der Einzelberatung.
441 Ich glaube, man muss es klein machen. Dass der Ansatz in der Form nicht
442 umsetzbar ist, würde ich teilen. Das funktioniert nicht. Also vielleicht reichen
443 ja zehn Karten oder 15 Bilder, die man aushändigt und liegen lässt und mal guckt,
444 als Einstieg. Ich finde so eine Listen-Idee hervorragend. Also alles das, was
445 ein bisschen rationaler und rationeller, beides, dieses sehr umfangreiche
446 Verfahren zuschneidet auf Beratung, ist glaube ich eine Hilfe. Und wenn man sich
447 von vornherein vielleicht auch zwei Beratungszeiträume nimmt, um mit dem Kunden
448 sowas zu machen, dann ist es vielleicht nicht der ganz tolle, große Wurf. Aber
449 es ist für den Alltag der Betroffenen vielleicht sogar besser verträglich als
450 der große Ansatz von Maja Storch, dem viele unserer Klienten nach meiner
451 Überzeugung auch nicht gewachsen wären.

452 **I:** Also meine Hypothese ist es, dass es meiner Auffassung nach mehr Sinn macht,
453 sowas tatsächlich ausgegliedert anzubieten. Nicht innerhalb der üblichen
454 Beratungsgespräche, die sowieso stattfinden, sondern ausgegliedert als Angebot.
455 Und meine Hypothese ist es, dass das Ganze sehr nutzbringend sein kann für
456 langezeitarbeitslose Menschen. Auch ich habe mir Gedanken zu der Gruppenfrage
457 gemacht, ob es lieber im Einzelsetting oder im Gruppensetting angeboten werden
458 sollte. Frau Storch sieht ja auch einen erheblichen Mehrwert da darin, das Ganze
459 in einer Gruppe zu vollziehen, so habe ich das jetzt von Ihnen eigentlich auch
460 verstanden. Wenn ich jetzt an die Gruppendynamik oder Gruppenbildung denke, was
461 würden Sie vorschlagen, nach Ihrem Gefühl? Eine homogene Gruppe, dass ich zum
462 Beispiel von vornherein sage, in die Gruppe A kommen alle Leute, die keinen

463 Schulabschluss haben, in die Gruppe B kommen alle Leute, die über 45 Jahre alt
464 sind, oder denken Sie, dass man doch durch durchmischte Gruppen, willkürlich
465 irgendwie zusammengewürfelt, mehr profitieren könnte? Oder dass es gar keine
466 Rolle spielt?

467 **E:** Also wäre ich in Ihrer Situation, würde ich zunächst mal versuchen, eine
468 homogene Gruppe zu bilden und mit zunehmender Erfahrung und Sicherheit in der
469 Umsetzung würde ich versuchen, die zu öffnen. Das ist immerhin meine Idee, die
470 ich dazu hätte. Alles das, was ich an Gruppenangeboten, es gibt ja wirklich
471 nicht viele Gruppenangebote, die durch die Mitarbeiter im Jobcenter selbst
472 gemacht werden, denken Sie mal an Bewerbungstraining vielleicht. Das ist häufig
473 mehr eine Informationsveranstaltung als eine wirkliche öffnende
474 Beratungssituation in der Gruppe. Aber es gibt eben solche Beispiele wie die
475 selbstreferentiellen Gruppen, die das Jobcenter Nürnberg lange Jahre gemacht hat,
476 wo es dann eben auch Sozialarbeiter waren, die dort für Alleinerziehende sowas
477 gemacht haben und über Jahre hinweg diese Maßnahme-Angebote erfolgreich
478 betrieben haben. Auch für zwei und drei Gruppen parallel. Also die Nachfrage war
479 einfach riesig und die Menschen waren einfach diejenigen, die sowas durchführend
480 fangen konnten. Manchmal muss man auch mal den Mut haben, mal anzufangen. Nicht
481 alles ist immer direkt sicher und klar und man macht Erfahrungen. Vielleicht
482 geht auch beim ersten Mal was schief, es kann alles sein. Aber nichts zu tun und
483 nur zu sitzen ist aus meiner Sicht für die Eigenmotivation nicht förderlich. Und
484 der positive Effekt auf die Leute, also das zeigen ja die Untersuchungen, die zu
485 den selbstreferentiellen Gruppen mit Langzeitarbeitslosen gemacht wurden. Als
486 Führungskraft im Jobcenter wäre mir ganz wichtig, dass ich schaue: wo hab ich
487 besondere Kompetenzbereiche in meinem Team und diese Kompetenzbereiche sollten
488 Nischen bekommen, Seitennischen, in denen diese Kompetenzen wirksam werden
489 können. Wir haben Menschen, die können mit Gruppen schwer arbeiten, das ist
490 nicht deren Ding. Dann sollten sie es auch nicht tun. Die können dann vielleicht
491 was anderes machen. Die führen vielleicht tolle Sachen mit Arbeitgebern durch
492 oder sonst irgendwas. Also aber wir haben so viel Kompetenz in den Jobcentern
493 und wir rufen sie nicht ab, wir verschleißen die Menschen. Das führt dann dazu,
494 dass wir immer wieder Personalwechsel haben. Wir verschleißen sie einfach in
495 Routinen, in denen sie sich nicht wiederfinden können. Deshalb sind solche
496 Sachen einfach traumhaft. Ich glaube, das würde auch dann wirklich auf längere
497 Zeit zu einem Imagewechsel bei den Jobcentern führen. Vielleicht auch noch als
498 Information, wir haben jetzt mit dem Deutschen Verein in Vorbereitung auch
499 nochmal eine Empfehlung für die Jobcenter zur Umsetzung von Fallmanagement in

500 aufsuchenden Kontexten, also das Verlassen des Schreibtisches als eine riesige
501 Ressource um auch Personal zu binden und zu fördern. Ja, kann man nur
502 unterstützen.

503 **I:** Ja, bin ich auch Fan davon. Es muss ja nicht bei den Leuten zu Hause sein.
504 Viele Menschen haben diese Schwellenangst, allein zur Behörde zu gehen.

505 **E:** Ja. Also das kann auch das Zuhause sein, aber das muss es nicht. Es gibt noch
506 andere Möglichkeiten, auch sozialräumlich zu arbeiten. Also eigentlich können
507 wir so viel tun und das SGB II: ist das Gesetz mit dem größten Leistungsspektrum.
508 Also welche Behörde könnte mehr in der Lebenssituation von Menschen von der
509 Kindheit bis zur Rente einbringen?

510 **I:** Das stimmt wohl. Ich habe noch eine letzte Frage zum Thema. Und zwar sagt Frau
511 Storch, beziehungsweise viele andere Motivationspsychologen auch, dass
512 Zielverfolgung und die Energie, die ich da reinstecke, von zwei Aspekten abhängt,
513 Wünschbarkeit und Realisierbarkeit. Wenn ich im Jobcenter bin, wo es im besten
514 Falle auch darum geht, einen Job zu bekommen, dann sehe ich die Realisierbarkeit
515 als sehr stark eingegrenzt. Also insbesondere bei langzeitarbeitslosen Menschen,
516 wo ja auch nachgewiesen ist, dass viele Arbeitgeber die von vornherein überhaupt
517 nicht wollen, egal wie sehr sie sich das wünschen. Und ich habe das Gefühl oder
518 die Befürchtung, dass die Leute von vornherein das Ziel eigentlich ausschließen
519 könnten, weil die Realisierbarkeit nicht gegeben ist.

520 **E:** Das ist so ein bisschen was, was glaube ich mit der eigenen Beraterhaltung zu
521 tun hat. Vielleicht kenne ich das so aus meiner Ausbildung und meiner Tätigkeit
522 als Berufsberater, dass mein Grundsatz immer war: es ist nicht meine Aufgabe,
523 irgendetwas kaputt zu machen. Also ich habe ja ganz viel mit lernbehinderten
524 Menschen gearbeitet und da kommt es natürlich ganz häufig vor, dass die sich
525 orientieren an Regelausbildungen und Regelberufen, wo wir im Normalfall sagen:
526 kann nie was werden. Also überzogene Forderung, weil die Anforderungen der
527 Berufe so groß sind, dass sie intellektuell da nicht mithalten können. Erstens
528 gibt es immer Einzelfälle, die zeigen, dass es doch geht. Und ich habe nie
529 vorher wirklich sagen können, ob es so ein Fall ist oder nicht. Zweitens ist
530 meine Überzeugung, dass auf dem Weg zur Realisierung dieser Berufsvorstellungen
531 der Beruf kommt, der passt. Also Beratung ist nach meiner Überzeugung eigentlich
532 nicht dazu da, Dinge kaputt zu machen. Wir haben schon die Aufgabe, auf
533 Schwierigkeiten hinzuweisen. Aber indem wir anfangen, an der Realisierung zu
534 arbeiten und die ersten Schritte vorzubereiten, die auf ein völlig
535 unrealistisches Ziel hin ausgerichtet sind, ist die Beschäftigung mit den ersten

536 Schritten häufig schon die erste Erkenntnis: was geht denn tatsächlich und was
537 liegt rechts und links neben diesem Weg? Deshalb glaube ich ist man als Berater
538 und Beraterin gut beraten, nicht zu sagen: pass mal auf, das ist glaube ich zu
539 schwierig für dich, das wird nicht funktionieren und du musst zu viel Energie
540 aufwenden, das sehe ich jetzt im Moment nicht. Das würde ich eher als klare
541 Struktur machen und da kommt an Anforderung viel auf dich zu und dann fangen wir
542 doch mal an, uns damit zu beschäftigen, die ersten Schritte zu gehen. Und wenn
543 die Menschen sie gehen, finden Sie ganz schnell heraus, ob einer dabei ist, der
544 tatsächlich in der Lage ist, den zu gehen. Und die Mehrzahl, die nicht in der
545 Lage ist, diese Schritte zu gehen, die finden auf dem Weg irgendwas. Es gab in
546 den 80er und 90er Jahren ein niederländisches Unternehmen, das für die
547 Sozialämter damals gearbeitet hat und das genauso gemacht hat. Die haben alles
548 genommen, was die Menschen sagen. Die Kneipe in der Toskana war genauso dabei
549 wie der Flugzeugkapitän und irgendwas anderes. Die haben konsequent daran
550 gearbeitet, die Dinge zu realisieren. A haben sie erstaunlich gute Erfolge
551 gehabt, dass es tatsächlich geklappt hat. Und bei denen wo's nicht geklappt hat
552 ist einfach mit der Beschäftigung schon mit dem Weg zu Lösung eine andere Option
553 verbunden gewesen. Also fand ich sehr einprägsam und ich glaube, wir müssen die
554 Menschen einfach ernst nehmen. Ja, und dann wird sich der Rest schon ergeben.

555 **I:** Das hat auch eigentlich schon meine Anschlussfrage beantwortet, wie man eine
556 Situation gestalten könnte, dass eben diese große Vision, die vielleicht nicht
557 erreichbar ist oder zumindest nicht erreichbar scheint, man so von vornherein so
558 ein bisschen realistischer halten kann. Aber im Prinzip ist es gar nicht nötig?

559 **E:** Also wir haben immer so diese klare Vorstellung, dass wir mit einem Ziel einen
560 sehr geradlinigen Weg haben. Dass wir den so verfolgen. Selbst bei Maja Storch
561 ist es letztendlich so. Natürlich, wenn Sie an die WOOP-Formel von Frau
562 Oettingen denken, ist die Beschäftigung damit, was kommt da auf mich zu und
563 woran muss ich da arbeiten, ja schon mal der erste Schritt, der dann unter
564 Umständen dazu führt, dass ich mein eigenes Ziel in Frage stelle und damit auch
565 realistischer formulieren kann. Bei denen, bei denen das da aber dann nicht
566 gelingt, weil die im Moment erst mal vielleicht eine traumhafte Vorstellung davon
567 haben, wie ihr Leben dann da aussehen könnte, finde ich, was tu ich denn da als
568 Berater? Wenn die sagen: da gehe ich nicht mit, oder da kann ich dich nicht
569 unterstützen, das scheint mir unrealistisch. Das ist aus meiner Sicht nicht das,
570 was Beratung leisten sollte, sondern wenn wir anfangen, diesen Schritt dann ganz,
571 ganz klein zu machen, dann müssen sich Menschen damit beschäftigen und wenn sie
572 die ersten Schritte gehen, gibt es immer wieder Sachen rechts und links, das

573 müssen gar nicht wir sein. Sie lernen andere Menschen kennen, sie kriegen
574 zusätzliche Informationen und ganz plötzlich ist es eben nicht mehr der
575 Flugzeugkapitän, der da als Fernziel steht, sondern, was weiß ich, der
576 Straßenbahnschaffner oder sonst irgendwas, etwas, das realistischer zu werden
577 scheint. Und ja, die Menschen sind trotzdem glücklich damit. Weil sie ihn selbst
578 gefunden haben, diesen Weg. Also Zielarbeit ist oft auch etwas Abweichendes, was
579 neben dem Ziel mitwächst und dann ganz plötzlich ein neues Ziel wird.

580 **I:** Wenn Sie an ZRM im Jobcenter denken, jetzt mal unabhängig von der
581 tatsächlichen Umsetzungsform, haben Sie ein Gefühl, was ein großes Hindernis
582 sein könnte oder die größte Herausforderung?

583 **E:** Ja, also wir stoßen ja auf Kulturen, sowohl innerhalb als auch außerhalb. Die
584 Beschäftigung mit Gefühlen und das setzt das ZRM ja schlichtweg voraus, würde
585 viele, die eine Verwaltungsausbildung haben, die das Jobcenter-Handeln als
586 Verwaltungshandeln verstehen, als nicht zu ihrer Aufgabe zählend betrachten.
587 Genauso wie ich auch mitbekomme, dass Soziale Arbeit, die außerhalb ja immer
588 angeblich die Interessen ihrer Klienten wirklich vertritt, da sagt, das gehört
589 nicht in die Arbeit der Jobcenter, das ist unser Job, ja. Ich beginne im Grunde
590 genommen an dieser Nahtstelle nachzudenken und zusagen, ich glaube weder das
591 eine noch das andere ist eine richtige Auffassung. Ich bin vielmehr dafür, die
592 Grenzen nicht mehr so strikt zu machen, sondern ich träume davon, etwa wenn ich
593 auch an den 16 i denke oder auch an den 16 h denke, dass man eher so gemeinsam
594 die Dinge auch macht. Also ich halte viel von Tandem-Lösungen, wo Mitarbeitende
595 in den Jobcentern und Mitarbeitende bei freien Trägern bestimmte Dinge sehr viel
596 erfolgreicher zusammen machen können, weil beide Seiten davon unglaublich
597 profitieren. Und dann werden auch solche Dinge wie ZRM machbar. Von daher. Also
598 ich glaube daran, dass wir einen eigenen Weg der Umsetzung von ZRM in den
599 Jobcentern gehen können, gerade im Fallmanagement oft auch ganz wichtig. Dann
600 vielleicht nicht der ganz große Wurf wie Maja Storch ihn praktiziert, sondern
601 eine angemessene, runtergebrochenes, auf Realisierungsmöglichkeiten der
602 Jobcenter-Arbeit hin neu konzipiertes Verfahren in den Fällen, in denen Menschen
603 diese Verbindung verloren haben zwischen Gefühl und Verstand, ein richtiger
604 Ansatz ist. Und ich finde die Idee nach wie vor ganz hervorragend, auch sowas
605 als Gruppenarbeit zu machen.)

c. Transkript Interview Prof. Dr. Julius Kuhl

1 Transkript Interview Prof. Dr. Julius Kuhl (07.02.2020)

2 **I:** Im **PSI:** Modell beschreiben Sie die vier Funktionssysteme, die bei jedem
3 Menschen anders funktionieren. Ich habe mich gefragt, ob man bei dem Thema
4 Arbeitslosigkeit, wo ja auch viele verschiedene Problematiken dranhängen, im
5 Jobcenter insbesondere die Motivationsproblematik, irgend so einen Knackpunkt
6 identifizieren kann mit den Hemmungen? Beispielsweise dass man sagt, da ist
7 vorrangig diese eine Hemmung oder negativer Affekt vorhanden?

8 **E:** Ja, wir haben sogar einen Befund, der ist auch publiziert. Der war in der
9 Untersuchung von Kazén und Kuhl aus 2005 im Journal of Personality and Social
10 Psychology. Da gibt es Untersuchungen mit einer Variante des Stroop-Tests, das
11 ist eine Operationalisierung von Willenshandlungen im Kleinen sozusagen. Und man
12 erkennt anhand der Tatsache, dass bei inkongruenten Farbwörtern die
13 Reaktionszeit normalerweise verlängert ist, dass da ein Widerstand überwunden
14 werden muss. Heute wissen wir auch mit der PSI-Theorie: ein Widerstand beruht
15 immer darauf, wenn man eine explizite Absicht hat. Das Absichtsgedächtnis ist
16 mit einer eingebauten Handlungshemmung verbunden, was sich erstmal paradox
17 anhört, es ist ja zum Handeln da. Aber es ist für eine Art von Handeln da,
18 Willenshandlungen, die unheimlich schwierig sind, wofür ich nachdenken muss oder
19 auf die richtige Gelegenheit oder bis der innere Schweinehund überwunden ist
20 warten muss. Es müssen noch Dinge passieren, damit ich diese intendierte
21 Handlung gegen stärkere Impulse durchsetzen kann, die aus den Gewohnheiten
22 kommen oder von der Affektebene befeuert sind. Und diese Hemmung ist bei
23 arbeitslosen Akademikern größer und zwar, wenn man sie an Misserfolge erinnert.
24 Das heißt, die haben eine nachgewiesene Willenshemmung. Doris Gunsch hat eine
25 Maßnahme für, damals hieß es noch Arbeitsamt, aber das ging ein ganzes Jahr lang,
26 neun Monate. Die sind nachher so auf Trab gebracht worden, dass die alle
27 ausnahmslos Stellen gefunden haben, und zwar selbständig.

28 **I:** Sie hatten mir das schon vorgeschlagen, mich an Frau Gunsch zu wenden, aber
29 ich habe sie leider nicht erreicht. Hat sie das dann auch mit der EOS-
30 Potentialanalyse gemacht?

31 **E:** Ja, und zwar komplett. Es wurde das ganze Jahr mehrfach diese Potentialanalyse
32 eingesetzt, deswegen sind das natürlich sehr wertvolle Daten. Da sieht man auch,
33 was sich verändert. Wir haben aus der Stichprobe dann auch gesehen, dass wenn

34 wir im Stroop-Test an irgendwelche Rückschläge in unserem Leistungsbereich
35 erinnern, gibt es Leute, die dann erst richtig zulegen. Und die kriegen dann
36 eine misserfolgsinduzierte Willenshemmung. Das ist nicht unbedingt eine
37 Verhaltenshemmung. Willenshemmung heißt, diese Verbindung zwischen
38 Intentionsgedächtnis und Ausführung ist gehemmt, nicht das intuitive
39 Verhaltenssteuerungssystem per se. Es kann sein, dass die das nach wie vor ganz
40 gut können, aber das bedeutet, dass die nur leichte Sachen machen können. Also
41 was Leichtes fällt leicht, aber Schweres wird nicht leichter, weil sie diese
42 positive Handlungsenergie gar nicht mehr selber generieren können und weil sie
43 durch Misserfolg eben genau in die passive Lageorientierung gedrückt werden.
44 Also da sind ganz viele Lageorientierte dabei. Inzwischen gibt es ganz gute
45 Interventionen. Das ZRM geht schon in die Richtung. Wir haben ein
46 hypnotherapeutisch inspiriertes Selbstmotivierungstraining, also mit Traumreise,
47 Fantasiereise. Da konnte man feststellen, dass tatsächlich dann Werte deutlich
48 besser wurden. Durch hypnotherapeutische Maßnahmen, durch so eine ganz gezielte
49 Selbstmotivierungs-Suggestion. Dass da also jemandem eine Gestalt erscheint,
50 dann wenn es schwer wird und wenn man diese Willenshemmung erlebt, die einem
51 dann Mut zuspricht. Das ist natürlich vorbereitet durch ganz viel Entspannung
52 und Fantasie. Aber auch durch eine persönliche Begegnung. Ich sage immer: das
53 ist der Königsweg, um Selbstkompetenzen zu lernen, also Selbstmotivierung und
54 Selbstberuhigung.

55 **I:** Zur EOS-Potenzialanalyse nochmal. Können Sie nochmal beschreiben, wie das
56 genau funktioniert? Es werden viele Fragen gestellt, die die Leute beantworten
57 müssen. Auf was zielen diese Fragen genau ab? Auf Intelligenz oder auf
58 Problemlöseverhalten?

59 **E:** Also wenn Sie das richtig beurteilen wollen, müssen Sie einfach mal eine
60 machen. Und dann kriegen Sie eine Rückmeldung und dann werden auch alle diese
61 Werte erklärt. Das ist sehr umfangreich. Da werden unbewusste Motive gemessen,
62 aber auch die Selbstbeurteilung von Motiven, sodass man die Diskrepanzen
63 untersuchen kann und dann gehört noch ein Motivumsetzungstest dazu. Da geht es
64 nicht nur um die Stärke der Motive oder der Bedürfnisse, sondern auch um die Art
65 der Umsetzung. Welches der vier Systeme wird eingesetzt? Wenn Sie zu einseitig
66 das Intentionsgedächtnis einsetzen, wenn es um Beziehungen geht, dann haben Sie
67 eigentlich schon Probleme vorprogrammiert. Weil das ist das System für
68 Schwieriges, da tragen Sie sogar Schwierigkeiten in Beziehungen rein und setzen
69 sich viel zu anspruchsvolle Ziele. Eigentlich, wenn Beziehungen gut laufen,
70 setzt man sich gar keine Ziele, sondern man genießt es und lässt sich darauf ein,

71 oder? Ich lasse mich auf den Flow ein. Und das ist intuitive
72 Verhaltenssteuerung, also hilft da die Willenshemmung. Wenn ich diese
73 Willenshemmung natürlich als arbeitsloser Akademiker nach Misserfolgserlebnissen
74 im Leistungsbereich habe, dann passt es nicht. Da brauche ich eigentlich den
75 Willen. Der Wille hilft ja eigentlich immer dann, wenn es ein bisschen emotional
76 schwerfällt.

77 **I:** Und welchen Anteil macht das Unbewusste aus, wenn ich Ziele verfolgen will?
78 Oder kommt das auf das Ziel darauf an?

79 **E:** Das Unbewusste macht einen wahrscheinlich sogar größeren Anteil aus als das
80 Bewusste. Wir sind nur näher dran am Bewussten, wir können darüber sprechen, wir
81 sind verliebt ins Bewusste. Und deswegen überschätzen wir das meistens. Maja
82 Storch setzt wie natürlich alle Hypnotherapeuten sehr auf eine bestimmte
83 Variante von Unbewusstem, nämlich die ganz, ganz große und intelligente. Ich
84 nenne die gar nicht mehr unbewusst, ich nenne die überbewusst, weil sie
85 eigentlich sehr viele Erfahrungen integriert, viel mehr, als der enge
86 Scheinwerferkegel des bewussten Denkens beleuchten kann und wird integriert in
87 einem gut entwickelten Selbst. Der Persönlichkeitsbegriff ist ganz eng verbunden
88 mit der Selbstentwicklung. Persönliche Reife, Urteilsfähigkeit und
89 Entscheidungsfähigkeit, das sind alles Metaphern, die wir einsetzen im Alltag,
90 wenn eigentlich wahrscheinlich der Entwicklungsstand dieses Systems gemeint ist.
91 Aber wenn das gut entwickelt ist, dann ist das unschlagbar, dann verdient es
92 nicht den Namen unterbewusst, als wäre es weniger intelligent. Es ist
93 wahrscheinlich höher intelligent. Und überbewusst heißt ja auch, dass man es mit
94 dem Bewusstsein alleine nicht hinkriegen kann.

95 **I:** Frau Storch macht das mit der Bildkartei und mit dem Embodiment.

96 **E:** Und Embodiment, ja. Das Unbewusste, also gerade das intelligente Unbewusste,
97 wir nennen es das Extensionsgedächtnis, ist voll mit sehr vielen Auswertungen
98 aus autobiographischen Erfahrungen. Auswertung im Sinne von ihrer persönlichen
99 Bedeutung, also die Frage: was bedeutet das für mich, über welche Fähigkeiten
100 werde ich hier informiert aus diesen oder jenen Erfahrungen. Da hat man wirklich
101 die Basis, um sich intuitiv weder zu übernehmen noch überfordern zu müssen. Also
102 alle diese Dinge, Unterforderung und Überforderung, die sind typisch für den
103 Scheinwerferkegel des Bewusstseins, das gar nicht den ganzen Überblick hat. Da
104 kann man sich ganz schnell in Ziele verlaufen, die gar nicht zu einem passen,
105 die einen unter- oder überfordern. Also jetzt nur Mal um ein Beispiel zu geben,
106 warum ich sage, das Unbewusste spielt eine viel größere Rolle. Alles das, dass

107 man seine Fähigkeiten realistischer einschätzt und sich nicht unter- oder
108 überfordert, auch andere nicht unter- oder überfordert, das kann man alles mit
109 dem Scheinwerfer des Bewusstseins gar nicht so umfassend herausfinden und so
110 schnell wie durch den intuitiven Zugriff auf dieses Erfahrungsgedächtnis, das
111 heißt auf das integrierte Selbst dieser persönlich relevanten Teile. Das ist
112 natürlich wesentlicher Teil, das integrierte Selbst. Und die EOS-Diagnostik
113 enthält natürlich auch eine Diagnostik für alle Affekte, also eben alle sieben
114 Systemebenen der Systemtheorie werden angegangen, sodass wir ein sehr
115 umfassendes Bild kriegen.

116 **I:** Zu den Systemebenen habe ich mich auch noch etwas gefragt. Sie haben dazu eine
117 Hierarchie aufgestellt. Woher weiß ich, wenn ich jemanden berate oder
118 zielführend helfen möchte, auf welcher Ebene ich einsteigen muss?

119 **E:** Wenn Sie sehr erfahren sind, dann können Sie schon viel über die Ebenen
120 erraten durch gezieltes Fragen. Und die Interviewfragen oder die Gesprächsfragen,
121 die man stellen würde, die haben wir gesammelt und in Form eines Fragebogens.
122 Das ist EOS. Man denkt bei Tests immer an etwas ganz Anderes, weit weg von der
123 Realität oder vom Alltag. EOS ist praktisch geronnene Gesprächsführung, weil man
124 hat da einen Leitfaden für die Gesprächsführung. Es gibt auch Klienten, die sich
125 in EOS einarbeiten und das hauptsächlich als Gesprächsleitfaden verwenden. Wir
126 sagen den Leuten dann immer: wenn so ein Gespräch gezielt und systematisch ist,
127 dauert das sehr lange. Da kann man Wochen brauchen, um das wirklich zu
128 erarbeiten im Gespräch und dann ist man immer noch nicht so schlau wie mit
129 standardisierten Fragen, die man psychometrisch evaluieren kann. Deswegen
130 entscheiden sich die meisten Leute dann lieber für einen Fragebogen. Und da ist
131 plötzlich dieses riesige Instrument, was viel umfangreicher ist als jeder
132 gängige Fragebogen, aber das ist eigentlich kompakt. Zwei Stunden im Schnitt, um
133 einen kompletten Überblick zu bekommen, eine komplette
134 Selbststeuerungsdiagnostik. Also nicht nur Willensdiagnostik, sondern 13
135 verschiedene Komponenten. Die lange Version hat sogar 40 Komponenten. Je
136 konkreter die Diagnostik ist, desto genauer und effektiver können Sie die
137 Therapie einleiten. EOS ist für Mediziner selbstverständlich, aber Psychologen
138 haben sich noch nicht daran gewöhnt. Das ist für Praktiker eine praktikable
139 Diagnostik. Diese Lücke sollte EOS also füllen. Mit Big Five kommt man nicht so
140 weit. So langsam geraten die aus der Mode. Jetzt kommt eine ganz neue Art von
141 Persönlichkeitspsychologie. Dynamische Theorien, die mehr Prozessanalyse machen.
142 Ja, genau damit haben wir vor 30 Jahren angefangen.

143 **I:** Für EOS kann man sich ausbilden lassen. Sollte man das machen, wenn man
144 Psychologe ist oder könnte man das als Jobcenter-Berater auch machen?

145 **E:** Ja aber hallo, je früher desto besser würde ich sagen. Sie kriegen die
146 integrative Persönlichkeitstheorie und Diagnostik mit eingebauten Schnittstellen
147 zur Praxis. Das gibt es sonst nirgendwo. Denken Sie an das alte MBTI-Verfahren
148 zu den Typen von C. G. Junge, das immer noch verwendet wird. Wenn Sie sich das
149 angucken, der Jung hat selbst erkannt, wenn Sie das Buch von ihm lesen über
150 psychologische Typen, dass seine Typologie keine Handlungstheorie war. Da kam
151 Motivation und Handeln nicht drin vor. Die vier Systeme, die wir in der PSI-
152 Theorie haben, da hat jedes System eine Schnittstelle mit dem Handeln, mit der
153 Motivation und mit den sieben Systemebenen. Die haben alle Relevanz für
154 Motivationsprozesse. Das ist auch ein Spezifikum, das finden Sie weder im Big
155 Five Modell noch in allen anderen Persönlichkeitsansätzen. Das kommt daher, dass
156 ich aus der Motivationspsychologie komme und diese Lücke gesehen habe. Da hat
157 man aus der Motivationspsychologie, Atkinson, McClelland, Murray, der den TAT
158 entwickelt hat damals, bis hin zu Sigmund Freud als Basis der
159 motivationstheoretischen Überlegungen, natürlich ein reichhaltiges Angebot. Und
160 darauf haben wir aufgebaut. Und deswegen konnten wir auch auf breiter Front
161 Motivationspsychologie und Handlungspsychologie mit in die
162 Persönlichkeitsentwicklung mit reinnehmen und deswegen ist da ein ganz anderes
163 System gewachsen. Und dann haben wir aber damit genau den Bereich, der für die
164 Anschlussfähigkeit an die Praxis wichtig ist. Das brauche ich Ihnen nicht zu
165 erklären, wenn Sie im Jobcenter sind. Sie haben es nur mit Motivationsproblemen
166 zu tun. Das Jobcenter hatte früher keine Wahl, die konnten nur die kognitiven
167 Fähigkeiten messen und da kam ja manchmal eine Beratungsdynamik raus, wo man
168 wirklich schmunzeln musste oder die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Mit
169 diesen kognitiven Tests hat man den Leuten dann Berufsempfehlungen gegeben.

170 **I:** Wir haben schon einige Zeit den berufspsychologischen Service, wo wir eben
171 versuchen, Vorlieben insbesondere für die Berufsberatung, aber auch psychische
172 Belastbarkeit herauszufinden.

173 **E:** Berufsinteressen, das gibt es ja auch schon lange. Das kann man machen. Aber
174 die Basiskompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung, die brauchen Sie in
175 allererster Linie würde ich sagen. Basiskompetenzen der
176 Persönlichkeitsentwicklung. Was Sie wollen, ist, dass die Leute sich selber
177 steuern können. Das wird doch überall in den Berufen immer mehr verlangt. Und
178 auch bei der Jobsuche ist das das A und O, dass die Jobsuchenden kreativ

179 gestaltend eingreifen können, Initiative entwickeln, Entscheidungen treffen
180 können, sich nicht über- und unterfordern, Authentizität entwickeln, sich
181 darstellen können. Denn das wird auch gefragt: Integrität. Und das ist alles
182 unter der Überschrift Persönlichkeitsentwicklung. Ich habe dafür plädiert, mit
183 der Jahrtausendwende, den aggregationsorientierten Ansatz in den Bücherschrank
184 zu tun und genau das Gegenteil zu tun, dissoziationsorientiert zu forschen. Das
185 heißt, so wie die Naturwissenschaften vorzugehen. Alle chemischen Verbindungen,
186 die hat man auseinandergenommen, bis man die Elemententafel hatte. Sowa haben
187 wir gar nicht, die wissen nicht, was die elementaren Prozesse sind. Und EOS ist
188 ein erster Versuch, da wird man später darüber schmunzeln, so einfach ist der.
189 Aber heute wirkt das wie der blanke Wahnsinn, was für eine Komplexität, die
190 meisten Leute schlagen die Hände über dem Kopf zusammen. Ich sage denen dann
191 immer, wenn das Praktiker sind: das ist wie beim Porsche. Ihr dürft nicht die
192 Bedienung mit der Technik verwechseln. Ihr wollt nicht, dass der Techniker so
193 einfach denkt, wie die Bedienung dann später ist. Und wir haben eine Theorie und
194 eine Diagnostik für den Experten. Ein Psycho-Techniker. Wer soll sich denn
195 sonst der Komplexität seines Gegenstandes, Mensch, stellen? Das ist die
196 Grundidee. So schwer ist das auch nicht, das können auch Nicht-Psychologen, die
197 gar nicht Psychologie studiert haben, lernen. Zumindest soweit, dass Sie es
198 einigermaßen anwenden können. Und dann wird es nämlich in der Praxis einfacher.
199 Wenn man es dem Klienten einfach macht, weil ich dann den Punkt, das
200 Entwicklungspotenzial, den Faktor nennen kann, wo die größten
201 Entwicklungschancen sind und wo sich viele der Probleme dann gleichzeitig lösen,
202 weil wir das Netzwerk jetzt verstehen, wie diese verschiedenen Probleme, die
203 jemand mitbringt, zusammengehören. Da braucht man nicht an jeder Baustelle
204 rumbasteln. Das heißt, das vereinfacht nachher die Praxis.

205 **I:** Gerade bei Langzeitarbeitslosen ist es ja auch so, dass so viele Probleme
206 gleichzeitig da sind. Da weiß man gar nicht, wo man anfangen soll. Das kann dann
207 schon sein, dass das einen Ursprungs-Grund hat, den man aus dem Weg räumen kann,
208 wenn ich ihn kenne?

209 **E:** Klar. Man sucht dann eben im Interview die speziellen Ursachen. Ich habe immer
210 eine Folie in meinen Seminaren: sieben Gründe faul zu sein. Es gibt in
211 Wirklichkeit viel mehr. Aber auf jeder Systemebene gibt es einen Grund. Das ist
212 für mich ein Impuls gewesen zu studieren, weil ich als Nachhilfelehrer da immer
213 hörte von den Lehrern und den Eltern: nehmen Sie den mal richtig dran, der ist
214 so faul.

215 **I:** Im Grunde kann man das auch 1:1 ins Jobcenter übertragen.

216 **E:** Ja, das kann man auf das Jobcenter übertragen. Und wir haben eine
217 Übersichtsgraphik oder Tabelle, da ist alles drin, fast alle 80 Werte der EOS-
218 Diagnostik sind da irgendwie verarztet. Und ganz schnell mit ein bisschen
219 Erfahrung kriegen Sie da einen Überblick. Das macht ein Arzt auch, ein Arzt
220 kriegt ein Blutbild mit 100 Werten, genau wie mit der EOS Diagnostik. Und der
221 bespricht mit Ihnen aber nur den einen, wo Handlungsbedarf ist. Das ist doch
222 ökonomisch. Wollen wir wirklich sagen: das ist doch so kompliziert, diese 100
223 Werte will ich doch gar nicht, haben Sie nicht einen Test, der einfach er ist?
224 Denn ich bin doch froh, wenn er alles abcheckt. Und so muss man das auch sehen
225 mit EOS. Die Komplexität, damit hat sich der Experte rumzuschlagen und das kann
226 man also wirklich verlangen von einem Experten heutzutage, dass er sich da
227 ausbilden lässt.

228 **I:** Also wäre es ja durchaus denkbar, dass ich zum Beispiel so eine EOS-
229 Diagnostik voranschiebe und im Anschluss mit den Leuten ein ZRM-Training mache?

230 **E:** Ja na klar. Es gibt eine Dissertation von einer Schülerin, wo auch die Maja
231 Storch mit involviert war, Julia Weber, die hat genau das gemacht.

232 **I:** Die habe ich gelesen. „Turning Duty Into Joy“ ist das, oder?

233 **E:** Genau, die hat die Dissertation so benannt. Wenn ich also positive Fantasien
234 mache, so wie in der positiven Psychologie, dann gehen bestimmte Werte nach oben.
235 Aber ganz bestimmte Werte, die mehr mit Selbstentwicklung zu tun haben, gehen
236 nicht weiter hoch. Während das ZRM, das hatte Schnittpunkte an so Stellen, die
237 mehr mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun hatte.

238 **I:** Wie stelle ich einen Affekt her? Weil es wird gesagt, um in die Handlung gehen
239 zu können, muss der negative zu einem positiven Affekt werden durch Ermutigung
240 oder Selbstmotivierung. Ist da Ermutigung im klassischen semantischen Sinn
241 gemeint, dass irgendjemand zu mir sagt: ja, du schaffst das schon, oder steckt
242 da noch mehr dahinter, Ermutigung, was mit mir selbst auch zu tun hat?

243 **E:** Diese Ermutigungshypothese besagt, dass die Fähigkeit, sich selbst ermutigen
244 zu können, Selbstmotivierungskompetenz, voraussetzt, dass man mal erfahren hat,
245 dass jemand anderes einen ermutigt hat. Das ist aber nur die erste Bedingung.
246 Die zweite Bedingung ist, man kann noch so von jemand anderem ermutigt werden,
247 aber es wird keine Selbstkompetenz, wenn in dem Moment da nicht das Selbst offen
248 war. Man sagt ja auch, man öffnet sich. Und wann öffnet man sich? Man öffnet
249 sich, wenn man sich verstanden fühlt, wenn die Beziehung stimmt. Deswegen ist

250 die Beziehung auch in Coaching und Beratung so wichtig, dass jemand sich
251 verstanden und wahrgenommen fühlt. Machen Sie das mal im Jobcenter. Was offen
252 bleibt ist, wie diese Ermutigung passieren kann. Also optimale Ermutigung, ob
253 Sie den richtigen Weg der Ermutigung gefunden haben, dafür gibt es ein
254 Kriterium: ob er danach motiviert ist. Da sind Sie selbst auf dem Prüfstand. Und
255 natürlich gibt es harte Fälle, da kann man jetzt nicht sagen, die Therapeutin
256 oder der Trainer hat versagt, es gibt harte Fälle, das wissen wir ja. Gerade das
257 Jobcenter ist da ein Beispiel. Aber auch da gilt, ob die Ermutigung eine war,
258 kann man nur am Effekt und an der Nachhaltigkeit des Effekts sehen. Also ob die
259 zu Selbstkompetenzen geführt hat oder nur vorübergehend Mut gemacht hat, das
260 merkt man nur, wenn man mehrere Messungen macht.

261 **I:** Aber es wird umso schwieriger, je weniger Ermutigung derjenige bisher in
262 seinem Leben erfahren hat, nehme ich jetzt mal an?

263 **E:** Ja. Also das sind ja schon drei Bedingungen. Also effektive Ermutigung muss ja
264 auch gewirkt haben, also muss jemand das richtige Händchen gehabt haben. Der
265 eine braucht Bilder, der andere braucht Sprüche, der dritte braucht Anknüpfungen
266 an persönliche Lebenserfahrungen oder irgendwie Körperverankerung. Also da sind
267 wir schon wieder bei dem komplexen System. Wir haben ganz viele Ansatzpunkte.
268 Und darin liegt die Kunst und der Erfahrungsschatz eines Coaches oder eines
269 Therapeuten, dass er da differenziert und individualisiert. Also Ermutigung ist
270 nichts, was man sich am großen Tisch ausdenken kann. Ermutigung ist es nur dann,
271 wenn es ankommt. Und wenn es auch zusätzlich auf ein geöffnetes Selbst trifft,
272 dann kann es da rein und dann wird es zur Selbstkompetenz und kann später auch
273 von selbst eingesetzt werden.

274 **I:** Und kann ich da als Beraterin Einfluss darauf nehmen, ob ich das Selbst des
275 Gegenübers öffnen kann?

276 **E:** Ja klar, indem Sie eine Vertrauensbasis herstellen. Das ist so eine
277 Gradwanderung. Persönlich werden ist einerseits so wichtig, man muss wirklich
278 austarieren, wie viel kann der Mensch, den ich da vor mir habe, da jetzt
279 vertragen. Was bringt ihn zum Aufblühen und wo merkt man, dass da jemand schon
280 anfängt wieder zuzumachen. Da muss ich selber automatisch dann etwas weniger
281 tief mit meinen Angeboten eindringen.

282 **I:** Wenn ich jetzt an das ZRM denke, die sollen da ja auch mit ihrem Selbst in
283 Kontakt gebracht werden, primär durch die Bilder. Was, wenn ich jetzt jemanden
284 habe, der sich schon viele Jahre nicht mehr mit sich selbst beschäftigt hat?

285 **E:** Also da ist das ZRM eigentlich nicht so dramatisch, denn auf dieser Dimension,
286 wie persönlich wird man da? Das ist der Weg ins Persönliche, vielleicht durch
287 Bilder und diese Metaphern. Die treffen mich ja auch, aber ich gehe noch nicht
288 in die tiefsten Tiefen des Persönlichen. Ich rede nicht über psychisches Leid
289 oder irgendwelche traumatisierende Erfahrung oder irgendwelche Konflikte aus der
290 Kindheit. Alles das wird ja eher außen vorgehalten. Das ist vielleicht auch ein
291 bisschen, das muss man sehen, die Begrenzung von ZRM. Dass es eigentlich nur
292 über die positive Schiene läuft, Sie kennen das Affektbarometer. Also optimal
293 brauchen wir ja wirklich nur Bilder, die auf der Affektbalance irgendwie total
294 positiv und negativ ganz wenig, weniger null. Und das ist ein bisschen einseitig.
295 Aber für den Einstieg, gerade bei selbstkontaktbestrafenden Klienten oder bei
296 schweren Fällen aus anderen Gründen, da kann es vielleicht sogar ganz gut sein.
297 Man darf nur nicht vergessen, das ist noch nicht das Ende der Fahnenstange. Da
298 fangen wir gerade an hochzuklettern, aber immerhin, wir sind auf dem richtigen
299 Weg, wir können da schon mal einen Einstieg finden. Deswegen finde ich das
300 genial, denn Leute mit Motivationsproblem, da muss ich damit rechnen, dass das
301 so leicht mit dem Selbstzugang gar nicht ist. Und deswegen ist so ein Training,
302 wo der Selbstzugang nur indirekt anklingt, weil es ja persönliche Bilder sind,
303 also da niemand das Gefühl hat: oh, jetzt geht es aber wirklich an meinen
304 Seelengrund, das ist vielleicht genau gerade der richtige Einstieg. Dann muss
305 man überlegen, wie kann das weitergehen, aber dann sind wir schon sehr schnell
306 im Bereich der Therapie.

307 **I:** Ja, klar, das ist aber nicht unsere Ausbildung. Also das wäre eindeutig
308 kompetenzübergreifend. Jetzt haben wir natürlich im Jobcenter einen gesetzlichen
309 Auftrag, das SGB II, die Leute in Arbeit zu integrieren. Wie kann ich Leute
310 zielführend mit dem Ziel des Jobcenters motivieren? Also dass ich beispielsweise
311 jemanden motiviere: such dir doch einen Job. Oft deckt sich das nicht, was der
312 Arbeitsvermittler und was der Kunde will. Was gibt es für Möglichkeiten?

313 **E:** Ja das ist so eine riesige Vielfalt da. Wir haben mit der PSI-Theorie und der
314 dazugehörigen EOS-Diagnostik einen Kompass. Der betrifft aber basale
315 Kompetenzen. Wenn es jetzt um Interventionswege geht, da tut sich noch einmal
316 die Komplexität dieser Welt ganz neu auf. Also was hilft? Ich kann mich leiten
317 lassen von dem, wo jemand ansprechbar ist. Also wenn jemand beispielsweise ganz
318 gut mit Bildern umgehen kann, dann wähle ich natürlich ZRM. Und andererseits,
319 solange ich weiß, dass Bilder eigentlich ganz wichtig sind, um den Fuß in die
320 Tür des Selbst zu stellen, dass man einfach wenigstens einen Spalt aufkriegt,
321 dann werde ich das wahrscheinlich auch mit jemandem machen können oder müssen,

322 der mit Bildern erstmal wenig anfangen kann. Ich muss nur damit rechnen, dass da
323 eine Durststrecke zu überwinden ist. Ich muss die Bilder bei denen wirken lassen,
324 bis er sich wirklich drauf einlassen kann. Also was kann man machen, um
325 Menschen zu motivieren? Ich würde wirklich sagen, gehen Sie mal die sieben
326 Systemebenen durch, dann merken Sie schon, welche unterschiedlichen Antworten
327 die anzubieten haben. Gewohnheiten, wie kann man die Gewohnheiten explorieren?
328 Mit Fragen, wie: wie machst du denn eine Bewerbung? Und dann fange ich an, das
329 im Interview ganz konkret aufdröseln zu lassen oder sogar ein Bewerbungstagebuch
330 führen zu lassen, damit es konkret wird. Und dann merke ich, ob der sich
331 vorbereitet, wie er sich vorbereitet, wie er sich darstellt. Wahrscheinlich
332 werden Sie das sowieso machen, Szenen durchspielen, selbsterfahrungstechnisch.
333 Da kann man Rückmeldung geben. Das ist aufwändig, kann sein, dass die Behörde
334 sich das nicht leisten kann. Denn Sie reden über ein Standardinstrument, was auf
335 alle anwendbar sein soll. Während damals, die Doris Gunsch, die hatte ja eine
336 Spezialmaßnahme.

337 **I:** Genau, also das ZRM hatte ich mir auch eher als extra extern angebotene
338 Maßnahme überlegt, also nicht im Beratungssetting.

339 **E:** Ja. Das ist ja soweit auch standardisiert, das kann man auch machen. Kann man
340 ganz gut anwenden. Aber unterschätzen Sie nicht, wenn Sie das zusammen mit einer
341 persönlichen Beratung machen, kann das den Effekt potenzieren. Denn
342 normalerweise ist das so, dass schon eine Beratung im Feedback-Gespräch über
343 die eigenen Schwächen und Stärken Veränderungsprozesse bei den meisten Menschen
344 in Gang setzt, ohne dass man Empfehlungen gibt, was zu tun ist. Einfach nur das
345 Feedback. Wenn das stimmt, dass Sich-Verstanden-Fühlen das Selbst öffnet,
346 können Sie eigentlich ein besseres Sich-Verstanden-Fühlen, als dass jemand
347 über alle diese Dinge spricht, wo man noch nie darüber gesprochen hat, wo die
348 Leute sich wiedererkennen. Das ist gleichzeitig ein fantastisches Instrument
349 womit man jemandem das Gefühl gibt, irgendwo verstanden worden zu sein. Und dann
350 hat man auch noch spezifische Effekte, nämlich, dass da ganz konkrete
351 Rückmeldungen kommen, an welchen Stellen man da arbeiten könnte.

352 **I:** Ich habe mir die Frage gestellt, wenn ich versuche jemanden in meine Richtung
353 hin zu motivieren, ob das nicht auch schnell manipulativ werden kann?

354 **E:** Ja, sicher. Das ist das zentrale Anliegen der Hypnotherapie. Wenn man sich
355 Milton Erickson im Original anguckt, sieht man, er wollte die Stellen
356 unterlaufen, wo Menschen durcheinander sind zwischen Fremd- und Selbststeuerung,
357 wo sie sich gegängelt fühlen und dagegen wehren. Denn sonst ist das intelligente

358 Unbewusste gesperrt, dann sperre ich mich. Wer ist da Ich und wer ist da Mich?
359 Das Ich sperrt den Zugang zum Selbst, das Mich ist das Selbst. Wenn man dann
360 guckt, wie das funktioniert, das zu unterlaufen, da wird man schon eine ganz
361 andere Wortwahl haben. Nicht mehr wie Sie es gerade gesagt haben. Ich versuche
362 da nicht jemanden zu manipulieren oder irgendwo hin zu bringen, das habe ich
363 vielleicht ganz weit im Hinterkopf, ganz weit. Ich muss jemanden erstmal
364 befreien in seinen Lösungsraum. Das ist ein bisschen anders als bei Management
365 by Objectives oder Ziele setzen, Goal Setting, sondern das genaue Gegenteil,
366 nämlich, dass man Optionen eröffnet und generiert. Man muss gemeinsam erfragen,
367 welche Möglichkeiten es denn jetzt gibt und dann selbst auswählen lassen, selbst
368 wenn das eine Pseudo-Wahl ist. Das ist besser, wenn eigentlich schon klar ist,
369 welche Richtung sich ergibt, denn da steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der
370 Klient mit seinem Selbst einsteigt und dann auch eher dahintersteht. Das lernt
371 man in der hypnotherapeutischen Ausbildung, das beiläufig einzuflechten, also
372 nicht so stark in den Fokus der bewussten Aufmerksamkeit zu richten, weil dann
373 sprechen wir das Ich an. Wenn Sie mit Metaphern arbeiten wie beim ZRM machen Sie
374 das auch. Metaphern sind nicht für die linke Hemisphäre, die sind für die rechte.
375 Das ist sogar nachgewiesen. Und das ist auch ein Beispiel für dieses Prinzip
376 der Beiläufigkeit, dass das so wie nebenbei erwähnt wird. Das ist so für das
377 Randbewusste. Nicht unbewusst, nicht im Fokus des Bewusstseins, sondern
378 randbewusst. Da kann es gute Wirkung entfalten bei einigen Menschen, und das
379 sind auch nicht wenige bei den Jobsuchenden, die in ihrer Autonomie, also in
380 ihrer Freiheit, frustriert oder verletzt wurden seit der Kindheit und immer
381 Freundsteuerung erlebt haben. Und in der klassischen Motivationstheorie wird das,
382 was auch Rogers schon genannt hat mit der Freiheit, ein viertes Motiv. Also
383 außer Leistung, Beziehung und Macht gibt es dann noch dieses Freiheitsmotiv,
384 Selbstentwicklungsmotiv, freie Selbstentwicklung. In der Hypnotherapie spricht
385 man von dem indirekten Zugang, dass man eben weniger direktiv arbeitet mit
386 Vorschlägen, sondern sagt: wir haben vielleicht kein gemeinsames Interesse, aber
387 wir wollen ja einfach mal die Palette der Möglichkeiten sehen, die zu Ihnen
388 passt. Das geht natürlich nicht ohne Sie... und so weiter, wie man eben so spricht.
389 Aber man bleibt immer im Breiten, man spannt den Optionsraum auf. Das
390 Extensionsgedächtnis hat überhaupt gar keine Schwierigkeiten mit Optionen. Denn
391 je einseitiger jemand im analytischen Verstand ist, desto mehr Schwierigkeit hat
392 er, wenn da Optionen sind, weil dann müsste er nämlich ins Selbst gehen. Aber
393 andererseits ist das auch eine Einladung ins Selbst zu gehen und bei manchen
394 geht das dann auch schon.

395 **I:** Aus welchem Grund? Denn wenn ich mehrere Optionen habe, kann ich doch auch mit
396 dem Intentionsgedächtnis darüber nachdenken?

397 **E:** Kann ich, ja. Aber da habe ich immer die Erfahrung gemacht, wenn ich das tue
398 habe ich nicht unbedingt Entscheidungen, die sich dann sicher anfühlen und die
399 sehr nachhaltig sind.

400 **I:** Zum Thema Ziele. Im Jobcenter werden ja Berufsziele bearbeitet. Wir haben auch
401 ein Fallmanagement, da wird verstärkt auf die Lebenssituation geguckt,
402 beispielsweise bei Obdachlosen, aber das betrifft den kleinsten Teil der
403 Arbeitslosen im Jobcenter. Denken Sie, dass es möglich ist, Berufsziele
404 unabhängig von Lebenszielen zu bearbeiten?

405 **E:** Also ich würde immer eher dazu neigen, das als Ganzes zu sehen und die
406 Verbindungen auch zu berücksichtigen. Der wichtigste Motivator überhaupt, auch
407 für Selbst- und Potenzialentwicklung, ist, jemandem das Gefühl zu geben,
408 verstanden zu werden. Jemand fühlt sich natürlich in einem umfassenderen Sinn
409 verstanden, wenn man seine Lebensziele berücksichtigt und dann die Berufsziele
410 darauf bezieht. Auch seine Basisbedürfnisse. Zum Beispiel hat die
411 Motivationsforschung gezeigt, Leute mit Burnout, was ja nun für das Jobcenter
412 auch ein wichtiges Phänomen ist, werden wiederkommen und wieder berufsunfähig
413 werden oder neu auf Jobsuche gehen. Und wie entsteht das: Wenn man
414 Grundbedürfnisse, die natürlich auch mit großen Lebenszielen, aber zum Teil auch
415 nur auf der Unbewusstseins-Ebene, zusammenhängen, ignoriert. Das ist besonders
416 schlecht bei sozialen Berufen. Das gilt aber nur für manche. Manche fühlen sich
417 ja auch angezogen von dem sozialen Beruf. Und man kann das aber nicht pauschal
418 sagen, denn man kann nichts am Schreibtisch entscheiden, man muss immer den
419 individuellen Menschen sehen. Das können Sie ja von außen nicht beurteilen, ob
420 jemand von innen heraus ein soziales Bedürfnis oder ein unbewusstes Motiv hat,
421 das ist gleichzeitig auch eine Kompetenz und der könnte sich da ganz gut
422 entwickeln. Jemand aber, der ein geringes unbewusstes soziales Motiv hat, ein
423 geringes Beziehungsmotiv, dem einen sozialen Beruf zu empfehlen, das könnte
424 zumindest ein Risiko sein. Also ich glaube im Jobcenter ist es eine große
425 Versuchung, nach Standardlösungen zu suchen. Und da liegen aber auch die Fallen
426 drin. Und wenn man das irgendwie, und sei es nur in einer kurzen Beratung von 30
427 Minuten, ein bisschen aufdröseln könnte, wäre schon viel gewonnen. Da würde ich
428 mich immer dafür einsetzen.

429 **I:** Hängt Motivation in Ihren Augen mit Intelligenz zusammen oder mit
430 Lebenserfahrung? Denn vielen Langzeitarbeitslosen fällt es schwer, nach ihrer

431 langen Phase der Arbeitslosigkeit eine neue Stelle längerfristig durchzuziehen.
432 Wieso fehlt die Motivation, etwas durchzuziehen?

433 **E:** Also Motivation hängt zu einem so geringen Maße mit Intelligenz zusammen, dass
434 man das kaum berücksichtigen braucht. Weil das hat viel mit
435 Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Das ist außerhalb auch mit Lebenserfahrung
436 verbunden, dass sie sich an eine bestimmte Lebensart halt einfach gewöhnt haben.
437 Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Und dass es schmerzhaft ist sich umzustellen.
438 Man kann so etwas in so ein Paket mit einbauen und berücksichtigen, dass man
439 die Leute vorwarnt, dass man sagt: pass mal auf, das ist eine ganz übliche
440 Erfahrung, dass Schwierigkeiten auftreten. Also eine Vorbereitung, dass man
441 denen beschreibt: wundert euch nicht, dein normaler Ablauf funktioniert nicht
442 mehr und jetzt musst du dich ständig auf neue Sachen einstellen. Indem man das,
443 was auf die zukommt auch erwähnt und das thematisiert, dann ist schon mal das
444 erste Umhauen ein bisschen abgebremst.

445 **I:** Das beschreibt das, was Frau Storch mit diesen A, B und C Situationen im ZRM
446 macht, oder? Also der Umgang mit Misserfolgen?

447 **E:** Ja, das passt da rein.

448 **I:** Jetzt nochmal einfach eine Frage zu Ihrer persönlichen Meinung. Mein Vorhaben
449 oder meine Idee, das ZRM könnte sich im Kontext Jobcenter mit
450 Langzeitarbeitslosen als nutzbringend erweisen. Wie ist da Ihre Perspektive?
451 Meine Idee ist, ich würde gerne mit den Leuten im Jobcenter sowas wie ZRM in
452 irgendeiner angepassten Form machen. Mit den langzeitarbeitslosen Leuten, die
453 wirklich schon mehrere Jahre arbeitslos sind, wo man allgemein eben diese
454 Zuschreibung kennt, die haben keinen Bock. Da bin ich der Meinung, so eine
455 Maßnahme wie das ZRM, solch ein Training könnte durchaus beim ein oder anderen
456 was bringen.

457 **E:** Ja, auf jeden Fall. Dafür sind die Übungen ja gemacht. Und wenn Sie das jetzt
458 durchführen wollen, so ein Seminar, da würde ich schon sehr stark empfehlen,
459 dass Sie sich da zertifizieren lassen im ZRM. Dass Sie die Kurse mitmachen und
460 zwar auch intensiv, denn da ist es schon wichtig, dass man da ein bisschen
461 Erfahrung damit hat. Wenn Sie eine Standardintervention suchen, da sind Sie ja
462 darauf angewiesen, dass Sie ein Paket schnüren, wo fast jeder eine Chance hat.
463 Mehr kann man ja nicht. Ob das dann immer reicht, das ist völlig offen. Aber
464 damit sind Sie auf jeden Fall schon mal sehr viel besser unterwegs als mit dem

465 traditionellen Umgang, wie man Leuten Jobs empfiehlt und dann damit alleine
466 lässt.

467 **I:** In der Zielpsychologie sagt man ja, wie sehr ich ein Ziel verfolge hängt davon
468 ab, wie sehr ich es mir wünsche und wie sehr ich der Meinung bin, dass ich das
469 realisieren kann. In Bezug auf Jobsuche habe ich es ja aber nicht in der Hand,
470 ob ich jetzt eingestellt werde oder nicht.

471 **E:** Ja aber ich habe doch eine subjektive Erwartung, wie hoch die
472 Wahrscheinlichkeit ist, dass ich das schaffe.

473 **I:** Wenn ich jetzt seit 20 Jahren arbeitslos bin, da ist ja meine Erwartung eher
474 niedrig.

475 **E:** Ja das stimmt, dann haben Sie eben eine niedrige
476 Zielerreichungswahrscheinlichkeit, die auch ein Motivationskiller ist. Im Grunde
477 soll auch da das ZRM ein bisschen helfen, denn es geht darum, Mut zu machen
478 durch positive Bilder. Das kann man auch explizit darauf beziehen. Also wenn man
479 an der Stelle ist, wo es um positive Balancen geht, da kann man auch sagen, also
480 auf die besondere Situation bezogen, viele Leute die sich seit einer langen Zeit
481 um einen Job bemühen, die haben natürlicherweise nicht die positivsten
482 Erwartungen und es kommt oft auch vor, dass sie pessimistisch ihre wahre Chance
483 unterschätzen oder sich sogar in eine selbsterfüllende Prophezeiung manövrieren
484 mit ihren niedrigen Erwartungen. Und so kann man die einladen und sagen: umso
485 mehr ist jetzt das ZRM für Sie hilfreich. Selbst wenn die niedrige Erwartung zum
486 Teil auch objektiv richtig ist, wollen wir sie nicht noch durch Pessimismus
487 unterstützen. Das heißt, wir wollen die Reserven mobilisieren, so kann man das
488 erklären, die sie vielleicht doch noch haben, dass wenigstens die
489 selbsterfüllende Prophezeiung nicht passiert. Jemand, der positive Bilder im
490 Kopf hat und damit unterwegs ist, der wirkt schon ganz anders. Und das kann sein,
491 dass damit schon ihre Chancen steigen. Und der kommt auch auf andere Ideen und
492 kann dann spontaner auftreten. Also manchmal muss man den Leuten auch das, was
493 man da tut im ZRM, ein bisschen schmackhaft machen. Denn es gibt viele Leute,
494 die sagen: positive Bilder, was soll das. Und da nehmen Sie wieder einen
495 Menschen nicht ernst genug. Man muss das einbetten, passt auch zu Ihrer Frage
496 nach der Einbettung in die eigenen Lebensziele. Dieses Einbetten ist ganz
497 wichtig. Man kann ja sagen: Sie wundern sich vielleicht, dass wir jetzt nur nach
498 positiven Bildern suchen und Sie haben doch bestimmt auch Anlass, negative
499 Bilder zu haben. Wichtig ist, dass diese Bereiche gewürdigt werden, also nicht,
500 dass er das innerliche Gefühl bekommt: du darfst darüber nicht reden. Sonst

501 finden die sich da ja gar nicht wieder. Solche Dinge, die können dann zum
502 Motivationskiller aus dem Hinterhalt werden. Maja Storch neigt auch dazu, gar
503 nichts Negatives aufkommen zu lassen. Aber das ist ja auch eine
504 Temperamentsfrage des persönlichen Spiels. Und ich sage immer, besser ist, man
505 würdigt diese Stimmen auch. Das heißt noch lange nicht, dass ich darin versinke.
506 Man kann ja sagen: Also wenn ich irgendeine Möglichkeit hätte, diese negativen
507 Gedanken, so berechtigt sie sein mögen, vorübergehend an die Seite zu stellen,
508 wie so etwas anstrengende Gäste oder so kann man sich das vorstellen, dann soll
509 man das vorübergehend tun.

510 **I:** Wenn ich jemanden vor mir habe, der in einer prekären Lebenssituation ist und
511 ich lege dem da diese schönen Karten hin und sage: denken Sie an ein schönes
512 Gefühl und alles ist gut und ressourcenorientiert und so weiter. Denkt der dann
513 nicht: ja, wie soll ich denn jetzt auf einmal den Schalter umlegen? Weil er die
514 Erfahrung vielleicht auch schon jahrelang nicht mehr gemacht hat, ins Positive
515 zu blicken.

516 **E:** Ich würde das zum Beispiel auch verbinden. Also wenn man im Direktkontakt ist,
517 kann man das natürlich viel leichter einbauen, wie so eine Zwischenfrage. Aber
518 man kann es auch in einen Text einbauen, der als Paket angeboten wird. Sodass
519 man sagt: jemand, der jahrelang mit Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, dem kommt
520 das vielleicht ein bisschen fremd vor, sich jetzt hier einer Einladung gegenüber
521 zu sehen, positive Bilder, und das ist ganz natürlich und verständlich. Denn das
522 ist ja auch nur ein möglicher Ausschnitt der Wirklichkeit. Aber vorübergehend
523 laden wir Sie ein, genau das sich mal zu erlauben, zu gucken, wie weit einen das
524 vielleicht auch mal neue Horizonte erweitern kann. Das andere wollen wir gar
525 nicht weg reden. Die Sorgen die man sich macht, die haben zum Teil ihre
526 Berechtigung, manche mögen vielleicht auch bisschen übertrieben sein. Aber da
527 müssen wir nicht mal sortieren, sondern wir sagen einfach, die dürfen auch mal
528 Pause machen vorübergehend. Jetzt erstmal positive Gedanken, dass wir gucken
529 können, wie weit mich das bringt. Dann wird das gewürdigt und dann muss es auch
530 gut sein und das muss dann auch nicht suggerieren: so, das haben wir jetzt mal
531 zugelassen und damit ist jetzt aber Schluss. Sondern man kann sagen: das kann ab
532 und zu mal aufsteigen, wir kennen das. Aber wir müssen uns ja nicht ständig
533 damit beschäftigen. Und jetzt machen wir mal ZRM. Das ist so wie mit ungezogenen
534 Kindern. Das ist nicht gut, wenn man die ständig außen vorlässt, denen muss man
535 sich auch mal zuwenden, aber nicht die ganze Zeit. Irgendwann müssen die auch
536 mal Respekt lernen, dass es auch noch andere Sachen im Leben gibt. Und das kann
537 man den Leuten ja auch sagen: selbst wenn ich mir was in die Tasche lüge, wenn

538 das gute Wirkungen hat und gute Kräfte mobilisieren würde, dann kann ich mich
539 doch auch mal darauf einlassen, hilft doch auch. Warum soll ich nicht mal lügen,
540 von dem ich was habe und die mir keiner übelnehmen würde. Irgendwie sowas.

541 **I:** Das gefällt mir mal sehr gut. Und zum Thema Embodiment haben Sie ja mit der
542 Frau Storch zusammen dieses Buch geschrieben mit den PsychoGyms. Was ist da Ihre
543 Erfahrung? Weil bei vielen kommt das ja sehr sonderbar an, mit dem Körper zu
544 arbeiten.

545 **E:** Also das ist glaube so ähnlich wie mit negativen Gefühlen. Man ist das nicht
546 gewöhnt. Man müsste schon anfangen mit einer Frage, das können die Leute auch
547 skalieren: wie viel, wie leicht oder wie schwer fällt es mir, in die
548 Körperwahrnehmung einzutauchen. Den Blick mal auf große Spannungen im ganzen
549 Körper zu richten. Man kann das ja ganz konkret abfragen. Da holt man die Leute
550 erstmal ab und die dürfen das sagen. Das ist schon die halbe Miete. Und selbst
551 wenn ihm das schwerfallen würde, dann würde das trotzdem nicht so plötzlich ohne
552 jede Sensibilität passieren, weil ich kann dem auch wenn ich ein Standardpaket
553 bastle das Gefühl vermitteln, abgeholt zu werden. Das kann man auch schreiben.
554 Und ihn trotzdem einladen, probeweise eine Zeit lang das auszuprobieren. Weil es
555 hat sich gezeigt, dass es manchmal ganz überraschend wirkt.

556 **I:** Jetzt habe ich noch eine letzte Frage. Die Jobcenter haben ja den
557 Zwangskontext. Es gibt Sanktionen, Geld wird gestrichen, wenn die Leute sich
558 nicht an die Eingliederungsvereinbarungen halten. Was für einen Einfluss hat das
559 auf Motivation beziehungsweise wie kann ich das Ganze noch so ein bisschen
560 verpacken? Also wenn ich mir jetzt vorstelle, das ZRM biete ich jetzt mal als
561 Maßnahme an, dann werden auch die bei Nichterscheinen sanktioniert werden.

562 **E:** Ja, das ist natürlich tödlich. Ich würde das aber schon auch mit einer
563 Systemkritik, auch wenn man die nicht voll umsetzen kann, verbinden und sagen:
564 das ist suboptimal. Da ist ja vor Kurzem wieder diskutiert worden mit diesen
565 Bestrafungen, da gab es ja ein Gerichtsurteil. Aber das ist natürlich auch ein
566 Dilemma, die Gesellschaft hat ja auch ein Interesse daran, nicht ausgenutzt zu
567 werden. Aber wo die sich wirklich keinen abrechen würden, wären Anreize zu
568 schaffen für richtiges Verhalten, für freiwilliges Engagement, was auch immer.
569 Und worin diese Anreize bestehen können, natürlich das Beste wären Geldanreize,
570 wenn es den Leuten sowieso schon schlecht geht. Aber man muss sich überlegen was
571 man da macht. Das könnten die Leute wunderbar einrichten, die könnten mit einem
572 Schlag ganz anders umgehen und für die Leute, die nicht anders können, wo man
573 auch wirklich mal streng durchgreifen muss, können die Sanktionen trotzdem in

574 irgendeiner Form bestehen bleiben. Die brauchen gar nicht so schlimm abgemildert
575 werden wie es im Moment vielleicht sogar sein muss. Das kann auch parallel
576 laufen. Aber so ein Programm, das würde ja dem ganzen Jobcenter ein ganz anderes
577 Image verleihen.

d. Transkript Interview Dipl.-Soz.päd. Andreas Paff

1 Transkript Interview Dipl.-Soz.päd. Andreas Paff (20.01.2020)

2 **I:** In meiner Arbeit sind die Kunden abhängig vom Jobcenter. Und wenn gegen die
3 Regeln oder Vereinbarungen verstoßen wird, werden die Kunden sanktioniert. In
4 Ihrer Arbeit ist der Zwangskontext mit dem Jugendamt gegeben, wo es auch
5 Sanktionen geben kann. Trotzdem sind ja viele Ihrer Klienten zusätzlich
6 finanziell oder durch die Wohnung von den Leistungen des Jobcenters abhängig.
7 Wie häufig ist das Thema Arbeitslosigkeit in Ihrer Arbeit mit den Klienten von
8 Belang?

9 **E:** Ich gehe von 80% der Familien aus.

10 **I:** Lässt sich da eine bestimmte Resonanz vor oder nach Jobcenter-Terminen
11 wahrnehmen? Gibt es da so eine gewisse Stimmung, die man feststellen kann?

12 **E:** Ja. Die Resonanz ist deutlich negativ gefärbt. Das Jobcenter wird wahrgenommen
13 als eine Institution, die sanktioniert. Meine Klienten fühlen sich oft ungerecht
14 behandelt und schildern, dass zu diesem Gefühl ungerecht behandelt zu werden
15 noch das Empfinden kommt, dass andere bevorzugt werden. Sie sind oft der Meinung,
16 dass Gelder bewusst zurückgehalten werden, die den Leistungsempfängern zustehen
17 würden. Es wird ebenfalls gemutmaßt, dass die Berater das wissen, aber
18 absichtlich nicht über zustehende Leistungen aufklären die einem zustehen. Erst
19 wenn man sich informiert hat und die Leistungen beim Jobcenter einfordert, dann
20 bekommt man sie auch.

21 **I:** Unter den 80% an Leuten sind dann die meisten wahrscheinlich auch schon lange
22 arbeitslos, also länger als ein Jahr, oder? Geht das auch teilweise über die
23 Generationen hinweg?

24 **E:** Ja, durch alle Altersschichten. Sehr oft arbeiten wir mit Klienten in der
25 dritten oder vierten Generation, also mit Menschen, die schon in
26 Multiproblemsituationen aufgewachsen sind, schon reingeboren wurden und sich
27 jetzt selbst in einer Multiproblemlage wiederfinden.

28 **I:** Multiproblemsituationen, gibt es da irgendwelche Kernmerkmale? Lässt sich bei
29 den Klienten, die schon lange arbeitslos sind, ein bestimmtes Charaktermerkmal
30 oder eine vorherrschende Problematik, wie Sucht oder sowas, feststellen?

31 **E:** Ja, Perspektivenlosigkeit. Das eint fast alle Familien. Mein Eindruck ist,
32 dass viele Menschen, die aus diesem Kontext kommen, insgesamt als Lebenshaltung,
33 als Erfahrung gemacht haben: ich kann mein Leben gar nicht selbst steuern, ich
34 selbst kann nichts tun, um aktiv meine Lebenssituation zu verbessern. Die
35 Menschen mit denen ich arbeite haben sehr oft das Gefühl, fremdgesteuert zu sein.
36 Dass ihnen das Leben passiert. Das eint fast alle Familien mit wenigen
37 Ausnahmen.

38 **I:** Und bezieht sich die Perspektivlosigkeit dann auf den Bereich Arbeit oder auf
39 mehrere Lebensbereiche oder auf alle Lebensbereiche?

40 **E:** Auf alle Lebensbereiche. Erziehung, Finanzen, berufliche Entwicklung, eigene
41 Zukunftsplanung. Oft liegen Vermittlungshemmnisse im Sinne von keinem
42 Schulabschluss u.ä. vor. Sehr oft sind Familien mit denen ich arbeite es z.B.
43 auch nicht gewöhnt, Strukturen einzuhalten.

44 **I:** Sie haben erwähnt, dass die Klienten sich fremdgesteuert fühlen. Also zum
45 Jobcenter gehört ja der gesetzliche Auftrag, die Leute wieder in Arbeit zu
46 bringen. Das Jugendamt setzt auch Dinge voraus, worunter diese Fremdsteuerung
47 ebenso fallen kann. Wenn die Klienten nicht veränderungsbereit sind, so wie die
48 Vorgaben oder die höheren Instanzen das wollen, wie ist Ihr konkreter Umgang mit
49 den Leuten? Also wenn die Klienten die Ziele des Jugendamtes des Jobcenters
50 nicht nachvollziehen können, wie kann man da handeln?

51 **E:** Erstmal zur Begründung warum Zwangskontext überhaupt sinnvoll sein kann. Es
52 kann durch einen erzwungenen Gesprächstermin überhaupt erst eine
53 Gesprächssituation geschaffen werden, die ohne den Zwangskontext gar nicht
54 stattgefunden hätte. Von daher ist für mich Zwangskontext nicht zwingend was
55 Negatives. Meine Erfahrung ist, dass wenn man mit den Klienten an einer für sie
56 lebenswerten Perspektive arbeitet und mit ihnen Ziele herausarbeitet, dass dann
57 doch Motivation entstehen kann, die vorher nicht da war. Menschen können so
58 Selbstwirksamkeitserfahrungen machen. Wenn sehr kleinschrittig Ziele und
59 Visionen, manchmal auch unabhängig von den Zielen des Jugendamtes, erarbeitet
60 werden. Dann kann bei den zu beratenden Menschen das Gefühl entstehen, ich kann
61 was dazu beitragen, mein Leben zu gestalten, ich kann heute etwas tun, was mit
62 einer gewissen Wahrscheinlichkeit meine zukünftige Situation verbessern wird,
63 dann kann so etwas wie ein Kooperationswille entstehen. Und wenn das gelingt,
64 ist es gar nicht mehr so wichtig, wie das Gespräch zustande kam. Zwangskontext
65 ja oder nein, spielt dann keine große Rolle mehr. Im Jugendhilfe-Kontext ist
66 Kindeswohlgefährdung sehr oft ein Einstieg in eine Jugendamtsmaßnahme mit

67 Auflage von Seiten des Jugendamtes die die Familie erfüllen muss. Wenn man über
68 einen längeren Zeitraum mit Menschen an Zielen arbeitet, dann kann ein
69 Schneeball-Effekt entstehen. Gerade eben hatten wir es ja, dass viele
70 Lebensbereiche von der Perspektivlosigkeit betroffen sein können. Wenn ein
71 Berater mit seinem Klienten in einem Lebensbereich anfängt Perspektiven zu
72 entwickeln, dann ist meine Erfahrung, dass andere Lebensbereiche mit berührt
73 werden und positive Veränderungen angestoßen werden können. Wie bei einem
74 Schneeball, der anfangs noch eine kleine Kugel ist, den Berg runter rollt und
75 immer größer wird und dann rechts und links auch noch was in Bewegung kommt.

76 **I:** Und gibt es da eine bestimmte Methode, um solche Ziele erstmal in Anstoß zu
77 bringen? Also der Hintergrund ist ja trotzdem da und ich stelle mir das so vor,
78 dass es viele Leute gibt, die vielleicht trotz ihrer misslichen Lage sagen: nein,
79 ich will gar nichts verändern, was willst du jetzt überhaupt von mir? Mir hallt
80 da so das Wort Widerstand in der Beratung wieder. Gibt es da spezielle Methoden
81 sozialarbeiterisch, therapeutisch, wie ich da rangehen kann, um die Leute
82 abzuholen oder mitzunehmen, deutlich zu machen: es ist wichtig, dass wir mal
83 irgendwo anfangen?

84 **E:** Also das Erklärungsmodell in meiner fachlichen Matrix ist das
85 systemisch-konstruktivistische Paradigma. Meine Erfahrung ist, dass man
86 niemanden zu etwas bewegen kann, wenn derjenige absolut nicht Willens ist sich
87 zu verändern. Methodisch gesehen kann man mit diesen Menschen trotzdem ins
88 Gespräch kommen, wenn man das Gespräch zunächst zieloffen führt, lösungsoffen
89 führt. Der erste Schritt in meinen Beratungen ist, mit Menschen, die jetzt noch
90 nicht an ihrer Zukunft arbeiten wollen, dass ich bewertungsfrei versuche zu
91 verstehen, was die Beweggründe für eine Nichtveränderung sind. Wie bastelt mein
92 Gesprächspartner sich seine Sicht auf die Welt, wie konstruiert er seine Welt,
93 was bewegt ihn, was ist ihm wichtig, was ist ihm nicht wichtig. Ich gehe nicht
94 davon aus, dass es Widerstand als solches gibt. Ich gehe sehr wohl davon aus,
95 dass Menschen Ziele haben. Und es kann eine Situation entstehen, in der jemand
96 mit mir als Mitarbeiter vom Jugendamt oder mit einem Jobcenter-Mitarbeiter keine
97 Ziele hat, aber sehr wohl Ziele für sein Leben. Ich bewerte diesen Umstand nicht
98 als Widerstand, sondern als: Dieser Mensch hat sehr wohl Ziele, aber nicht mit
99 dieser Institution. Meine Erfahrung ist, dass z.B. das Yes-Set eine Methode ist,
100 mittels derer man sehr gut in Kontakt kommen kann mit der
101 Wirklichkeitskonstruktion dieses Menschen. Wird die Yes-Set-Methode konsequent
102 durchgeführt, dann fühlen sich Klienten sehr oft, ernst-, und wahrgenommen und
103 es kann sich trotz Zwangskontext ein Gespräch entwickeln. Meine Erfahrung ist

104 auch, dass es manchmal einen Denkanstoß braucht, eine Gelegenheit braucht, eine
105 Neuinformation braucht, um gewohnte Denkmuster zu erweitern. Ein
106 Beratungsgespräch, auch im Zwangskontext ist aus meiner Sicht eine solche
107 Gelegenheit. Auch Menschen die gegen ihren Willen zu einem Beratungsgespräch
108 gekommen sind, sind anwesend und es kann sich ein Beratungsgespräch entwickeln.
109 Die Gesprächsgelegenheit kann dann genutzt werden um so etwas wie Interesse oder
110 Motivation zu begünstigen. Und dennoch kann es Situationen geben, dass Menschen
111 nach einem Beratungsgespräch sagen: ja, trotzdem habe ich keine Ziele mit dem
112 Jobcenter. Möglicherweise. Meine methodischen Vorlieben sind kompetenz- und
113 lösungsorientierte Konzepte. Es hat sich in meiner Arbeit gezeigt, dass
114 Annäherungsziele leichter erreichbar sind als Vermeidungsziele. Klaus Grawe
115 und Maja Storch zum Beispiel haben in ihren jeweiligen Konzepten viel zu diesem
116 Thema geforscht und Methoden entwickelt. Lösungs- und Kompetenzorientiertes
117 Arbeiten kann bei Menschen eine positive Selbstbeschreibung begünstigen.
118 Menschen können durch eine kompetenzorientierte Beratung
119 Selbstwirksamkeitserfahrungen machen. Sie können die Erfahrung machen schon
120 Stärken, Fähigkeiten, Ressourcen und Talente zu besitzen. Ein Gesprächsfokus
121 könnten Ressourcen sein, die in der Vergangenheit schon mal geholfen haben
122 schwierige Situationen zu bewältigen. Möglicherweise können diese
123 Bewältigungskompetenzen auch zur Bewältigung kommender Aufgaben benutzt
124 werden.

125 Es gibt einen Blumenstrauß an Methoden aus der systemischen Therapie, , der
126 modernen klinischen Hypnose und dem lösungsorientierten Ansatz. Das ZRM ist
127 spezialisiert auf Visionen, Zielentwicklung, zukunftsorientiertes,
128 zielorientiertes Arbeiten.

129 **I:** Gibt es auch Ansätze, wie man Konflikte lösen kann? Ich habe ja weiterhin als
130 Jobcenter-Mitarbeiter das vorgegebene Ziel, der Kunde soll sich zumindest
131 bewerben oder irgendeine andere Aktivität zeigen. Wenn mein Kunde, Klient dann
132 weiterhin sagt: nein, will ich nicht, wie kann man sowas aneinander angleichen,
133 sodass sich das auch positiver auf die Gesprächsatmosphäre auswirkt? Es schwebt
134 ja immer noch im Hintergrund die Sanktion und diese Bedrohung, dieser Druck.

135 **E:** Diese Bedrohung lässt sich nicht verleugnen. Die Bedrohungssituation gibt es
136 und mir fällt jetzt keine Methode ein, die quasi dem Kunden den Druck nehmen
137 kann. Das ist eine Bedrohungssituation. Trotzdem finde ich diese
138 Bedrohungssituation auch notwendig, weil diese Gesprächssituation sonst nicht
139 entstehen könnte. Aus meiner Sicht ist Ergebnisoffenheit wichtig. Wenn man
140 systemisch-konstruktivistische Methoden ernst nimmt, dann lassen sich Menschen

141 sowieso nur mit Druck zu irgendwas bewegen, wenn sie es nicht freiwillig machen.
142 Aus meiner Perspektive ist die Wahrscheinlichkeit, dass so etwas wie eine
143 Eigenmotivation und zukunftsorientiertes Denken und Handeln zustande kommt höher,
144 wenn man versucht, zielorientiert mit den Menschen zu arbeiten. Wenn Menschen
145 zu einem Beratungsgespräch in das Jobcenter eingeladen werden und bedroht werden,
146 dass das Geld gesperrt wird, wenn sie der Einladung nicht folgen, dann besteht
147 die Gefahr, dass sie im schlechtesten Fall den Beratungsraum verlassen und nicht
148 motiviert sind eine Arbeit zu finden oder anzunehmen. Wenn Menschen eingeladen
149 werden unter Androhung von Geldeinbußen, dann ergibt sich zumindest eine
150 Gesprächssituation, die dann genutzt werden kann, um so etwas wie minimale
151 Kooperationsbereitschaft für die eigenen Lebensziele zu erzeugen oder zu
152 begünstigen.

153 **I:** Das Stichwort Lebensziele, das taucht jetzt auch in meiner nächsten Frage auf.
154 Und zwar die Integration in Arbeit hat ja zwangsläufig was mit einem Berufsziel
155 zu tun. Es wird berücksichtigt, soweit es geht, in welcher Lebenslage sich der
156 Kunde befindet, aber im Jobcenter steht klar das Berufsziel im Vordergrund. Sind
157 Sie der Ansicht, dass man Lebensziele und Berufsziele erfolgreich voneinander
158 trennen und bearbeiten kann?

159 **E:** Ich glaube, dass die nicht voneinander zu trennen sind. Menschen sollten so
160 beraten werden, dass sie eine Vision von ihrem zukünftigen erwünschten Leben
161 entwickeln können, eine Vision davon entwickeln können was sie sehr attraktiv
162 finden. Gelungen ist ein Beratungsgespräch, wenn sie sagen: ja, wenn mein Leben
163 so wäre, das wäre toll. Große Wohnung, Auto, harmonisches Zusammensein in der
164 Familie, was auch immer die Ziele sind. Wenn es in Beratungsgesprächen gelingt,
165 Lebensziele, Visionen einer erwünschten Zukunft zu entwickeln, dann entsteht
166 eine Kraft, eine Motivation, die dazu führt, dass Menschen bereit sind, Energie,
167 Zeit, Aufwand, Kraft in irgendeine Richtung zu investieren. Berufsziele hängen
168 damit zusammen. Wenn man arbeitet und genug Geld hat, kann man sich eine größere
169 schönere Wohnung anmieten, kann den Kindern was bieten, also das, was der Job zu
170 bieten hat, hängt oft mit den Lebenszielen zusammen.

171 **I:** Also möglicherweise wäre es sinnvoll, bevor ich in den üblichen
172 Jobcenter-Prozess einsteige mit der Vermittlung in Arbeit, die Arbeit mit
173 Lebenszielen auf eine Weise vorzuschalten, sodass ich vielleicht im Jobcenter
174 vorab schon weiß, das ist das Lebensziel, daran kann ich anknüpfen? Denken Sie,
175 dass man dann vielleicht effektiver oder effizienter an den Berufszielen
176 arbeiten könnte, wenn erst mal das geklärt ist?

177 **E:** Ja. Es wäre sehr günstig, wenn man da viel Zeit darauf verwendet. Ob man das
178 in dem normalen Beratungsprozess mit reinnimmt oder nicht, das kann ich nicht
179 beurteilen. In meinem Arbeitsfeld mache ich das immer zu Beginn einer Maßnahme,
180 bevor überhaupt eine Kooperation zustande kommt. Ganz am Anfang gibt es oft gar
181 keine Kooperation, da arbeite ich mit den Menschen daran, was ist denn
182 eigentlich das Ziel der Arbeit mit mir? Ganz oft starten Hilfen dann so: Was ist
183 ihre Ziel in der Arbeit mit mir? Überhaupt gar nix, verschwinden Sie aus meinem
184 Leben, ich will mit dem Jugendamt nichts zu tun haben. Nach kurzer Zeit entsteht
185 dann aber in der Regel doch ein Gespräch, wenn ich kompetenz- und
186 lösungsorientiert weiter frage. Eine mögliche Einstiegsfrage könnte sein; In
187 welchem Leben wollen Sie denn ankommen? Gemeinsam mit dem Klient wird eine
188 Zukunftsvision entwickelt von dem Leben, welches sie gerne hätten. Das ZRM ist
189 ja auch eine Methode, mithilfe derer sehr wirkungsvoll Ziele entwickelt werden
190 können, die dann auch wirklich ins gelebte Leben mitgenommen werden, also
191 umgesetzt werden. Im Jobcenter-Kontext könnte ich mir vorstellen, das ist aber
192 nur eine Hypothese, dass es günstig wäre, zuerst mal die Lebenszielentwicklung
193 aus dem Beratungs-, Zwangssetting rauszunehmen, auszulagern, um eine andere
194 Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Ist aber nur eine Hypothese.

195 **I:** Aber ohne Zwang ist dann wieder zu befürchten, dass die Leute gar nicht erst
196 hingehen.

197 **E:** Nein, nicht ohne Zwang. Mir geht es da eher um eine Art von Atmosphäre, die da
198 herrschen kann. Ich weiß nicht, ob man so eine offene Gesprächsatmosphäre in dem
199 normalen Jobcenter-Gespräch hinkriegt. Ähnliche Situation haben wir auch, wenn
200 Klienten verdonnert werden irgendwelche Maßnahmen zu besuchen,
201 Eltern-Trainings-Kurse und so weiter. Und trotzdem wird im Hintergrund bei uns
202 der Kontrollauftrag weiterlaufen. Also auch da bleibt der Zwangskontext erhalten.
203 Wenn Klienten diese Maßnahme nicht besuchen wird, dann wird das Fernbleiben
204 Konsequenzen haben. Diese Konsequenzen sind im Kontrollauftrag aufgeführt und
205 von allen Beteiligten unterschrieben.

206 **I:** Also geht es eher um die Atmosphäre in der Gesprächssituation. Denken Sie also,
207 die Leute können sich wahrscheinlich freier entfalten oder mehr reden oder auf
208 sich selber mehr konzentrieren, wenn sie nicht in diesem mit schlechter Energie
209 behaftetem Büroraum sitzen?

210 **E:** Ja, schlechte Energie. Es besteht die Gefahr, dass bei den Klienten ein
211 biologische Grundverhaltensmuster, der Flucht-Kampf-Totstell-Reflex, in Gang
212 gesetzt wird. Und wenn das zentrale Nervensystem im Flucht- oder Kampf-Modus

213 ist, werden bestimmte Gehirnareale wenig durchblutet und mit Zucker versorgt. Es
214 fällt Menschen dann einfach schwerer, entspannt, mit Weitsicht in die Zukunft zu
215 schauen und kreative Ideen zu entwickeln. In diesem Zustand geht es um Flüchten
216 oder Kämpfen, nicht um nachdenken. Und aus meiner Erfahrung ist es einfacher,
217 Menschen dazu zu bewegen, in eine attraktive Zukunft zu schauen und attraktive
218 Lebensziele, Ziele generell zu entwickeln, wenn sie eben nicht im Flucht- oder
219 Kampf-Modus sind.

220 **I:** Das hat dann was mit Körperlichkeit zu tun, was ja im ZRM auch der Fall ist.
221 Also auf Körperlichkeit zu achten, wie fühl ich mich.

222 **E:** Also Körperlichkeit im Sinne des ZRM sind ja z.B. die Somatischen Marker, die
223 Rückmeldungen geben über Prozesse, die auf der Mittelhirn-Ebene laufen. Das hat
224 auch einen großen Einfluss auf die Tragfähigkeit der Ziele, die dann entwickelt
225 werden. Möglicherweise begünstigt eine angenehme Atmosphäre auch, dass
226 somatische Marker überhaupt wahrgenommen werden können, wenn wir jetzt bei ZRM
227 bleiben. Diese sind, wenn man das ZRM jetzt als Methode nimmt, eben extrem
228 wichtig, um genau solche Motto-Ziele zu entwickeln.

229 **I:** Also das ZRM als Ressourcenansatz unterscheidet sich ja sowieso wesentlich
230 davon, wie im Jobcenter mit dem behördlichen und gesetzlich geprägten Ansatz
231 beraten wird. Wenn ich mir jetzt tatsächlich mal vorstelle, dieser
232 ressourcenorientierte Ansatz würde Platz im Jobcenter finden und ich benutze das,
233 um mit langzeitarbeitslosen Menschen zu arbeiten und ich mich auf diese Flucht-
234 Kampf- und Totstell-Reflex-Modell beziehe, dann wäre es ja eigentlich
235 notwendig, dass das Jobcenter so eine Art Imagewechsel vollzieht. Oder denken
236 Sie, dass es ausreicht, wenn ich das auslagere, sozusagen wie eine Art Maßnahme
237 anbiete? Oder dass es etwas mit der grundsätzlichen Einstellung und dem Ruf des
238 Jobcenters zu tun hat?

239 **E:** Ja, allerdings ist meine persönliche Meinung, dass es nicht um das Image geht,
240 sondern um ein bestimmtes Menschenbild, eine bestimmte Haltung, vielleicht auch
241 auf Basis neuerer wissenschaftlicher Forschungen und Ergebnisse. Kann man denn
242 Menschen zu irgendwas zwingen? Klar kann man das, mit Macht. Man kann Menschen
243 sanktionieren, sie kommen dann auch zum Beratungsgespräch. Wenn man sich die
244 Wirksamkeit dieses Beratungsgesprächs anschaut und auswertet, dann gehe ich eher
245 davon aus, dass diese Art von Gesprächen nicht sehr motivierend sind. Die
246 Beratung hat dann zwar stattgefunden, der Mensch hat im Raum gesessen, es sind
247 aber wahrscheinlich keine internen Prozesse in Gang gekommen in Richtung Job, in
248 Richtung Lebensperspektive, in Richtung von Veränderung allgemein. Die Klienten

249 kommen zum Gespräch, umgehen so die Sanktionen und gehen dann wieder nach
250 Hause.

251 Und das muss auch tatsächlich so sein, weil ohne Zwangskontext die Menschen ja
252 gar nicht erst zu einem Gespräch erscheinen würden. Meine Vermutung ist, dass
253 wenn es gelingt, wichtige Lebensbereiche von Menschen zum Thema zu machen, sich
254 die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Veränderungsbereitschaft in Richtung der
255 gewünschten eigenen Zukunft entsteht. Das erhöht nur die Wahrscheinlichkeit,
256 keine Sicherheit. Und der Imagewechsel, vollzieht sich dann von alleine wenn
257 Beratungskontexte anders, ziel – und ressourcenorientiert gestaltet werden. Wenn
258 Menschen in die Beratung kommen und sich als Mensch ernst- und wahrgenommen
259 fühlen, dann kann auch der Job eine Relevanz im eigenen Leben bekommen. Für
260 viele meiner Klienten ist auch nicht nachvollziehbar, warum sie arbeiten gehen
261 sollten. Sie sagen, dass sie, wenn sie arbeiten lediglich 100€ mehr verdienen.
262 Aus meiner Perspektive gelingt es besser, Menschen in Arbeit zu bringen, wenn
263 sie Lebensziele für sich selbst entwickeln können.

264 **I:** Ja, das scheint wichtig zu sein. Es ist ja zum Beispiel belegt, dass
265 Langzeitarbeitslosigkeit auch darin begründet ist, dass ich eine schlechte
266 Bildung habe, dass ich keinen Schulabschluss, keinen Ausbildungsabschluss
267 gemacht habe. Also viele sagen ja: das kann ich ja eh alles nicht. Wenn ich
268 jetzt ressourcenorientiert arbeite, bringt das was, im Sinne davon, dass ich die
269 Leute motivieren kann, in solche Sachen mehr Energie rein zu stecken? Könnte das
270 für sowas auch effektiv sein?

271 **E:** Jap. (lacht) Das ist ein roter Faden in meiner kompletten Beratungsarbeit.
272 Meine Erfahrung ist, wenn es gelingt, Kontakt zu kriegen zu den Lebenswünschen,
273 Lebenserwartungen, Lebensziele, Motto-Ziele, wie auch immer man das nennt, von
274 Menschen, dann sind sie sehr schnell bereit, etwas zu tun. Durch alle
275 Bildungsschichten, durch alle Biografien, auch bei Menschen mit vielen
276 Traumatisierungen, mit Suchterfahrungen, Suchterfahrung in der Herkunftsfamilie,
277 mit Gewalt. Sobald irgendwo am Horizont ein mini Leuchtturm auftaucht, der sagt
278 hier geht's in deine Zukunft, ist meine Erfahrung, kommt bei den Menschen etwas
279 in Bewegung. Mein Eindruck ist, dass Menschen dann beginnen Hoffnung zu
280 entwickeln, dass das was sie sich wünschen auch in Erfüllung gehen könnte. Sie
281 sind bereit, selbst etwas zu tun. Sie sind aktiv dabei, Dinge zu tun, die
282 jahrelang vorher nicht in Angriff genommen wurden. Aus meiner Erfahrung heraus
283 hängt das damit zusammen, dass Menschen Selbstwirksamkeitserfahrungen machen.
284 Wenn einem Berater gelingt den Klienten Selbstwirksamkeitserfahrungen machen zu
285 lassen, dann werden diese in das Selbstwertgefühl mit aufgenommen. Die Klienten

286 können sich dann als handlungsfähig erleben, als kompetent. Aus meiner
287 Perspektive geht das nur mit einer Kompetenz- und Lösungsorientierung. Und das
288 meint nicht, vorhandene Probleme zu bagatellisieren. Das wird oft missverstanden.
289 Das ist auch nicht positives Denken. Es geht darum, zu fokussieren, was können
290 Menschen gut, was ist ihnen bisher schon gelungen und wie kann man diese Stärken,
291 Fähigkeiten, Ressourcen, Talente, Bewältigungsstrategien aus der Vergangenheit
292 nutzen für die Gestaltung des eigenen Lebens und der Zukunft. Aus meiner
293 Perspektive geht das nur so. Und wenn der Beratungsprozess im
294 Jugendhilfe-Kontext zum Stehen kommt, dann ist in der Regel, dass das Ziel aus
295 den Augen verloren worden. Der Beratungsprozess stockt auch wenn sich Ziele
296 verändern.

297 **I:** Es heißt also nicht, die Probleme wegzureden. Aus Sicht des Jobcenters ist es
298 häufig so, dass die langzeitarbeitslosen Leute viel schlechtere Bedingungen
299 haben, um wieder eine Arbeit zu bekommen. Also wenn ich mir einen hoch
300 motivierten Langzeitarbeitslosen vorstelle, der möchte arbeiten gehen, der
301 schreibt Bewerbungen, der kümmert sich um sein Äußeres, investiert da ganz viel
302 Energie rein, letzten Endes hängt es ja aber trotzdem davon ab, werde ich vom
303 Arbeitgeber eingestellt oder nicht. Häufig scheidet es dann an fehlender
304 Ausbildung oder fehlender Berufserfahrung. Und wie Frau Storch in ihrem Konzept
305 sagt, eine Zielverfolgung hängt von Wünschbarkeit und Realisierbarkeit ab, da
306 gibt es das Problem, dass die Realisierbarkeit sich ja in Bezug auf die Jobsuche
307 eigentlich nicht gewährleisten lässt. Ich habe mich gefragt, sie redet ja auch
308 von dieser Affektbilanz, dass das doch negative Gefühle erzeugen muss, wenn ich
309 weiß, es ist nicht 100% in meiner Hand. Wie kann man zum Beispiel eine Situation
310 erzeugen, wo ich darauf hinwirke, dass das Ziel klein bleibt, also, dass es
311 nicht mein Ziel ist, ich werde jetzt sofort in Arbeit eingestellt und verdiene
312 Geld und kann mir irgendwann dann doch ein Haus kaufen, sondern dass ich das als
313 Sozialarbeiter oder Therapeut klein halte, aber trotzdem die Vision aktiviert
314 halte?

315 **E:** Da gehört der Aspekt mit rein, was können Klienten denn tun um ihre Ziele die
316 sie durch den Beratungsprozess entwickelt haben, auch umzusetzen. Dieser Aspekt
317 gehört aus meiner Perspektive früh in den Beratungsprozess mit rein. In meiner
318 Arbeit ist das auch ein Teil, der sich Ökologiecheck nennt. Ist das ein Ziel,
319 welches erreichbar ist? Sofort in Arbeit zu kommen, in einen Job, in dem man
320 viel verdient und wenig arbeiten muss, ist sehr unwahrscheinlich. Das ist ein
321 wichtiger Teil der zielorientierten Arbeit. Es wird geprüft ob das erwünschte
322 Ziel auch erreichbar ist und wer etwas für die Zielerreichung tun kann? Ziele

323 sollten mit den Klienten erarbeitet und auch feinjustiert werden. Es sollte
324 zudem mit Klienten zusammen geprüft werden welche Schritte bis zur Erreichung
325 des Ziel gegangen werden müssen. Sollte der Klient unrealistische Ziele äußern,
326 dann kann ein methodisches Vorgehen sein, das Ziel erst mal als Wunschziel so
327 stehen zu lassen. Dann aber imaginativ vom unrealistischen Ziel solange Schritte
328 rückwärtsgeht, bis man an einem Schritt angelangt ist der von dem Klient
329 realisiert werden kann. Was braucht es denn zur Zielerreichung? Studium, haben
330 Sie ein Studium? Nein, was braucht man um studieren zu können? Einen
331 Gymnasialabschluss. Haben Sie einen? Und dann noch einen Schritt weiter zurück
332 bis der Klient im Hier und Heute den ersten Schritt in seine gewünschte Zukunft
333 tun kann. Das ist nur eine von sehr vielen systemischen Methoden. Die Idee ist
334 die, dass man die unrealistischen Ziele der Klienten zunächst ernst nimmt,
335 obwohl sie aus Berater-Perspektive unerreichbar erscheinen. Dann aber mit den
336 Klienten zusammen den kleinsten selbst umsetzbaren Schritt erarbeitet.

337 **I:** Und das motiviert die Leute dann, obwohl sie sich selbst vor Augen führen, der
338 Weg ist lang? Weil ich kann mir vorstellen, dass das schon auch schon mal
339 vielleicht Frustration erzeugt.

340 **E:** Nein, nein, das motiviert Klienten nicht. Und ja, das wird Frustration
341 erzeugen. Unerreichbare Ziele zu akzeptieren und nicht „feinzutunen“ ist ein
342 Beratungsfehler. Unerreichbare Ziele werden nicht erreicht werden und der Klient
343 mit einer nahezu hundertprozentigen Wahrscheinlichkeit scheitern. Der Berater
344 sollte mit dem Klienten zusammen erreichbare Ziele entwickeln. Und das möglichst
345 früh im Beratungsprozess. Das ist meine Erfahrung. Und da geht es auch darum,
346 die Kompetenz aufzubauen, mit Rückschlägen umgehen zu können. Das ist eine
347 Kompetenz, die man trainieren kann.

348 **I:** Das wäre meine nächste Frage gewesen. Wie ich in der Beratung meinem Klienten
349 vermitteln kann, dass man auch mit Misserfolgen umgehen kann oder können muss,
350 sollte, um am Ball zu bleiben.

351 **E:** Ja. Da finde ich eben eine Zielarbeit, die dazu führt, dass die Ziele
352 tatsächlich umgesetzt werden sehr wichtig. Das ZRM hat sich da sehr bewährt.
353 Wenn Ziele aber auf eine bestimmte Art aufgebaut sind, Motto-Ziele
354 beispielsweise, dann sind Rückschläge oder dass eine Bewerbung nicht gleich zum
355 gewünschten Erfolg führt nicht so schlimm. Erfolgreiche Zielarbeit hängt auch
356 von der von der Art ab, wie man Ziele entwickelt, wie man Lebensvisionen
357 entwickelt, wie man ein Lebensmotto entwickelt. Misserfolg hat auch was mit
358 eigenen Erwartungen und deren Enttäuschung zu tun. Wenn schon bei der

359 Zielentwicklung die Realisierbarkeit mit berücksichtigt wird, dann verringert
360 sich die Gefahr einer starken Enttäuschung bei dem Klienten und die Klienten
361 werden dabei begleitet realistischere Ziele zu entwickeln. Der Aspekt der
362 Realisierbarkeit von Zielen kann man schon gleich Beginn eines
363 Beratungsprozesses mit reinnehmen. Dazu gehört auch dass es eventuell Zeit
364 braucht bis sich Erfolge einstellen.

365 **I:** Ja. Da ist man dann halt immer schnell dabei zu sagen: da tut sich schon so
366 lange nichts bei dem, der ist unmotiviert. Also die Zuschreibungen sind schnell
367 ausgesprochen. In deinen Augen, gibt es überhaupt unmotivierte Menschen? Und
368 wenn ja, gibt es einen Zusammenhang zwischen Intelligenz Lebensgeschichte?

369 **E:** Eine sehr vielschichtige Frage. Die Frage beinhaltet unterschiedliche Aspekte.
370 Aus meiner Perspektive gibt es einen Zusammenhang zwischen Motivation und
371 Intelligenz, klar. Es gibt aber meiner Ansicht nach keine unmotivierten Menschen.

372 **I:** Also jeder hat diese Motivation, sein Lebensziel zu erreichen, auch wenn er
373 sich vielleicht über dieses Lebensziel nicht bewusst ist?

374 **E:** Ja. Der Zusammenhang zwischen Intelligenz und Motivation, ist schwer in Kürze
375 zu begründen. Was ist Motivation? Menschen sind bereit, Energie, Zeit in
376 Verhaltensveränderungen zu investieren, wenn sie einen Sinn drin sehen. Dann
377 entsteht Motivation, etwas zu tun, um das eigene Ziel zu erreichen. Gibt es
378 unmotivierte Menschen? Bezogen auf bestimmte Themen mit Sicherheit. Ist das eine
379 angeborene Charaktereigenschaft? Mit Sicherheit nicht. Spielt da Intelligenz
380 eine Rolle? Das kann ich nicht beantworten. Vielleicht noch zur Motivation. Das
381 ist jetzt nicht die Lehrbuch-Definition von Motivation, aber meine Erfahrung ist,
382 dass wenn es gelingt, ich sag es nochmal, Motto-Ziele, Lebensziele zu
383 entwickeln, Motivation von alleine auftritt. Also wenn man die Bereitschaft
384 aktiv auf etwas hinzuarbeiten als Charaktereigenschaft nimmt, dann nimmt man den
385 Berater aus dem Prozess raus. Es entsteht eine Eigenschaftszuschreibung deren
386 Adressat der Klient ist. Man kann aber durch eine bestimmte Art von
387 Gesprächsführung, und bestimmte Methoden, Motivationen „rauskitzeln“. Je dichter
388 man an den wirklichen Lebenszielen der Klienten ist, desto mehr kommt die
389 Motivation etwas zu tun, von allein.

390 **I:** Ich wende mich jetzt explizit dem ZRM zu. Da ist ja die Arbeit mit Bildern an
391 allererster Stelle. Haben Sie das schon mal mit Leuten gemacht, wo es hieß: oh,
392 mit denen kann man gar nichts anfangen? Und haben Sie dafür vielleicht ein
393 Beispiel, wo das sehr sinnvoll war, tatsächlich mit Bildkarten oder ähnlichem zu

394 arbeiten? Also wenn ich mir das alles bildlich vorstelle im Jobcenter, ich setze
395 mich da hin und leg den arbeitslosen Leuten da irgendwelche Kärtchen mit
396 Sonnenuntergängen hin, ich glaube, dass die sehr irritiert sein könnten.

397 **E:** Ja. Generell kann man sagen, dass viele Methoden, die für Klienten ungewohnt
398 sind vorher eingeführt werden müssen. In meiner Arbeit arbeite ich generell so,
399 dass ich meine Methoden erkläre, damit für den Menschen klar wird, was der
400 Gewinn für ihn ist. Und dass die Expertise aus meinem Kopf in die Köpfe meiner
401 Klienten wandert, das stärkt wieder Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeitserleben.
402 Ich erkläre meine Methoden um Menschen zu befähigen, ihr Leben selbst zu
403 gestalten. Mit Bildern arbeite ich sehr gerne und mit unterschiedlichen Ansätzen.
404 Es gibt in ZRM Bildkartensammlung einen Bären, der entspannt auf einem Baum
405 liegt. Ein Klient hat sich diesen Bären rausgesucht. Es handelt sich um einen
406 alleinerziehenden Vater der mit sehr herausforderndem Verhalten seiner Kinder
407 umgehen musste. Warum hat er aus einer Vielzahl von Bilder den Bären ausgewählt?
408 Weil der Bär in ihm einen positiven somatischen Marker ausgelöst hat. Das
409 Motto-Ziel welches er sich erarbeitet hat, weiß ich jetzt nicht mehr, aber es
410 ging um Ruhe, das Bild hat in ihm eine Geborgenheit ausgelöst, Kraft,
411 Durchhaltevermögen, das Fell des Bären hält ihn im Winter warm, also auch etwas,
412 was vor äußeren Einflüssen schützt. Das Bild hat andere Denkprozesse als die
413 ritualisieren Alltagsdenkprozesse in ihm ausgelöst. Er erinnerte sich zum
414 Beispiel daran, dass er als Kind gerne im Wald war. Diese Erinnerung hat er
415 später genutzt um für sich selbst Energietankstellen zu schaffen. Das Bild hat
416 ihm geholfen mit seinen Bedürfnissen in Kontakt zukommen. Das Bild hat ihn in
417 viele Lebensbereiche begleitet, er hat es dann auch kopiert und in die Küche und
418 überall dort, wo es in der Regel stressig war, hingehängt als Erinnerungsanker
419 für seine positiven Gefühle. Die angenehme Erinnerung hatte dann Auswirkungen
420 auf sein Verhalten in Stresssituationen, Krisensituationen mit den Kindern. Es
421 gelang ihm besser so ruhig zu bleiben wie der Bär auf dem Bild. Das hatte
422 wieder positive Auswirkungen auf das Verhalten der Kinder. Insgesamt hat sich
423 familiäre Atmosphäre verändert. Er hat sich selbst als wirksam erlebt, er hatte
424 den Eindruck: ich kann positiv auf meine Lebenssituation einwirken. Das
425 wiederum führte dann dazu, dass weniger Energie in die Erziehung der Kinder
426 investiert werden musste und die freigewordene Energie in Beziehungsarbeit
427 gesteckt werden konnte. Diese Veränderungen hat nicht nur das ZRM bewirkt, der
428 Familienvater wurde auch noch mit anderen Methoden beraten, aber die Arbeit mit
429 Bildern war ein sehr wichtiger Faktor. Der Klient selbst beschreibt die Arbeit
430 mit Bildern als sehr wirkungsvoll. Nach 2 oder 3 Monaten hat sich die Situation

431 zuhause soweit beruhigt, das er ohne einen Hinweise durch mich zum Jobcenter
432 gegangen ist, weil er eigentlich gerne arbeitet.

433 **I:** Also hat man da erstmal die anderen Problematiken bearbeiten können und
434 dadurch wurde dann der Weg geebnet, um dann die Ziele des Jobcenters wiederum
435 weiterzuverfolgen. Das würde aber eigentlich das bestärken, was wir vorhin schon
436 angesprochen haben, dass es vielleicht sinnvoll wäre, zuerst mit den
437 Lebenszielen zu arbeiten, um sich dadurch dann später auf die Berufsziele
438 konzentrieren zu können. Also wenn dann eigentlich mehr Energie dafür frei ist,
439 macht das schon Sinn.

440 **E:** Ja, wobei die Informationsverarbeitung der Menschen nicht linear ist. Ich weiß
441 nicht, ob man da eine allgemeingültige Aussage daraus machen kann, dass das
442 immer gut ist. Es gibt Menschen, da sind die Lebensziele und die Jobziele
443 miteinander verbunden, dann gibt es Mensch, die müssen erst die Lebensziele
444 erarbeitet werden. Im Beratungsprozess sitzt immer ein einzigartiges Individuum
445 vor uns und diese Tatsache muss mit bedacht werden. Bei dem einen ist es gut,
446 zuerst Lebensziele zu entwickeln, bei dem anderen Menschen ist es vielleicht
447 zielführender, direkt mit dem Job anzufangen. Sensible Berater können er-spüren
448 in welchem Ziel die stärkste Veränderungsenergie steckt und in der weiteren
449 Beratung darauf fokussieren.

450 **I:** Haben Sie eine Idee, wie man das abfragen könnte, wo dieser Veränderungswille
451 gern hingeht? Also klar, ich brauche natürlich ein gewisses Gespür in der
452 Beratung, also das setze ich mal als Beratungsqualität voraus. Aber ich meine,
453 gerade wenn der Zwangskontext im Hintergrund ist, dann sagen viele: jaja, ich
454 will ja unbedingt, aber meinen es eigentlich nicht so. Und das ist ja oft auch
455 schwierig auseinander zu halten.

456 **E:** Ja. Man kann sehr wohl anhand der Körpersprache, der Mimik, der Stimmlage,
457 erkennen ob jemand an einem Lebensziel arbeitet oder nicht. Man den Grad der
458 inneren Beteiligung anhand von Körpersignalen beobachten. Systemisch arbeitende
459 Berater sind geschult im Hypothesen bilden. Man beobachtet sich während des
460 Gesprächs selbst, den Klienten und bildet dann pausenlos Hypothesen. Zum
461 Beispiel; Was geht grade im Kopf dieses Menschen vor? Gibt es sich wiederholende
462 Muster? Wo befindet sich der Mensch gerade in dem Denk- und Fühlprozess. Aus
463 diesen Denkprozessen des Beraters bildet er dann Hypothesen. In
464 Beratungsgesprächen kann der Berater trainieren, Körpersprache zu beobachten und
465 zu erkennen, wann der Klient die Sitzhaltung verändert, wann sich seine Art zu
466 atmen verändert, in welchen Situationen sich die Atmung verändert und daraus

467 Hypothesen bilden. So kann der Berater Rückschlüsse ziehen, wann er einen
468 Lebensbereich angesprochen hat, der in seinem Leben wichtig und von Bedeutung
469 ist. Die so entwickelte Hypothese kann er dann dem Klienten zur Überprüfung
470 anbieten. Zum Beispiel: Herr K. ich habe gesehen, bei Thema X haben Sie sich
471 anders hingestellt, tief eingeatmet, ich hatte das Gefühl, dass Ihr Gesicht sich
472 entspannt hat. Mein Eindruck ist, dass der Gedanke an X sie entlastet. Stimmt
473 das? Aus der Antwort kann der Berater dann ableiten ob seine Hypothese inneren
474 Prozessen des Klienten nahegekommen ist oder nicht. Solche Beraterkompetenzen
475 können Berater auch lernen und einüben. Bezogen auf meine Klienten ist mir bis
476 jetzt noch kein Mensch begegnet, der nicht irgendwelche Ziele für sich selbst
477 hatte, irgendeine Vision von einem lebenswerten Leben für sich selbst hatte.

478 **I:** Dann gehe ich nochmal zurück zu der Arbeit mit Bildern. Gibt es irgendeine
479 Konstellation von Situationen oder Problemen, wo Sie davon abraten würden,
480 Bilder als Medium einzusetzen? #00:51:42#

481 **E:** Ja. Aus meiner Berufserfahrung ist das Arbeiten mit Menschen, die akut
482 psychotisch sind mit Bildkarteien schwierig. Also das Thema Diagnose ja oder
483 nein, das ist nochmal ein anderes Thema. Und wenn ich jetzt die Terminologie
484 nehme, die psychiatrische Terminologie, dann habe ich gute Erfahrung gemacht,
485 sehr gute Erfahrung sogar, mit Menschen, die als Diagnose eine Depression haben,
486 Borderline, Angsterkrankungen.

487 **I:** Das sind schon mal die zwei häufigsten Diagnosen, die langzeitarbeitslosen
488 Leuten gestellt werden, Depression und Angst. Das würde sich dann eigentlich
489 sogar gut anbieten, wenn das als gute Methode durchgeht. Und wie sieht es mit
490 dem Embodiment aus?

491 **E:** Das ist die Standardinterventionsmethode ich durchgängig in meiner
492 Beratungspraxis anwende. Embodiment ist extrem wirkungsvoll. Wie gesagt, generell
493 benutze ich diese Methode sehr gerne, weil eben in schwierigen
494 Beratungskontexten, z.B. Zwangskontexten, wenn es um Kindeswohlgefährdung geht,
495 die Eltern in einem Flucht-Kampf-Modus sind. Und in diesem Modus ist es
496 schwierig, kreativ in die Zukunft zu schauen und Kooperation mit anderen
497 Menschen wird auch schwieriger. Eine hilfreiche Theorie ist die Polyvagal-Theorie
498 von Steve Porges. Das ist eine Theorie, die sich unter anderem mit dem
499 Bindungssystem befasst. Denn es wird dieses soziale Bindungssystem ausgeschaltet,
500 wenn das Flucht- oder Kampfsystem an ist. Und Embodiment, ist eine Methode,
501 mittels derer man ziemlich schnell über Körperhaltung, Atmung, Mimik, Menschen
502 dabei unterstützen kann, körperlich in einen anderen Zustand zu kommen und aus

503 diesem Flucht-Kampf-Modus rauszukommen um wieder Zugang zu anderen
504 Ressourcen

505 zu kriegen. Deswegen Standardinterventionsmethode. Embodimentinterventionen
506 benutze ich sehr gerne. Ich bringe den Klienten auch bei, was der Nutzen der
507 Intervention für sie sein könnte. Auch das ist nicht ein Behandeln von Menschen.
508 Sondern ein Treffen auf Augenhöhe. Ich bin ein Individuum und es sitzt mir ein
509 Menschen-Individuum gegenüber, meine Weltsicht ist aus konstruktivistisch-
510 systemischer Perspektive nicht besser oder schlechter als die der Klienten.
511 Deshalb erläutere ich auch was der vermutete Nutzen für die Klienten ist. Bei
512 Angsterkrankungen beispielsweise werden sofort körperliche Symptome ausgelöst,
513 wenn Menschen in eine phobische Situation kommen. Die Atmung verändert sich, die
514 Körperhaltung verändert sich, die Muskelspannung verändert sich. Ich habe x-Mal
515 erlebt, dass es aha-Effekte gibt, wenn man diese Veränderungen bemerkt und sich
516 dann anders hinsetzt, bewusst anders atmet und andere innere Dialoge hat.

517 **I:** Wie ist das, die Maja Storch sagt ja, dass es zum Beispiel in Deutschland
518 kulturbedingt nicht so unbedingt die Regel ist, dass man jetzt so arg auf seinen
519 Körper achtet. Dass in anderen Kulturen diese Körperarbeit viel mehr gemacht
520 wird und da auch viel normaler ist. Ist Ihnen auch schon häufiger begegnet, dass
521 die Leute dann sagen: was soll das Ganze, ich möchte nicht, mich berührt das
522 peinlich?

523 **E:** Da ist der beraterische rote Faden immer wieder die Rückbindung an die eigenen
524 Lebensziele. Das macht dann Sinn, wenn Menschen in Richtung eigener Lebensziele
525 arbeiten. Wenn Klienten Methoden übergestülpt kriegen, dann besteht die Gefahr,
526 dass Klienten Methoden als unangemessen, unangenehm und entwürdigend
527 wahrnehmen.

528 Und wenn Methoden Hilfsmittel sind eigene Lebensziele zu erreichen, dann werden
529 Methoden gerne und dankbar genutzt.

530 **I:** Also auch immer wieder wie es auch laut dem ZRM-Trainingsmanual durchgeführt
531 werden soll, diese Theorie-Inputs, warum wieso weshalb, das hat schon einen
532 großen Mehrwert?

533 **E:** Hat einen sehr großen Mehrwert. Stärkt das Selbstwirksamkeitserleben von
534 Menschen, stärkt das Selbstwertgefühl. Da kann man dann auch Antonovskys
535 Kohärenzerleben mit reinnehmen. Die Salutogenese insgesamt hat auch viel
536 geforscht in Richtung welche Bedingungen gegeben sein müssen um gesund zu
537 bleiben. Man kann auch noch die Resilienzforschung mit reinnehmen, hier wird
538 geforscht was Menschen brauchen um unter widrigen Bedingungen gedeihen zu

539 können.

540 Man kann sich die psychischen Grundbedürfnisse bei Grawe angucken. Grawe hat
541 zur Therapiewirksamkeit geforscht. Kompetenzaufbau, Zielorientierung und
542 Lösungsorientierung überschneiden sich Schulen übergreifend. Diese Art zu
543 Beraten führt generell zu einer Stärkung und Stabilisierung der Persönlichkeit,
544 mache ich es mal ganz allgemein. Und, das ist meine Erfahrung, öffnet dann auch
545 wieder, stellt Energien bereit in Richtung eines selbstgesteuerten Lebens. Wird
546 pathologieorientiert beraten, dann sind wir wieder bei dem Thema vom Anfang,
547 dass mir viele Menschen begegnen, die das Gefühl haben, sie seien ausgelieferte
548 Opfer der Lebensbedingungen, unter denen sie leben.

549 **I:** Also meine Hypothese ist ja, dass sich das ZRM-Training mit
550 langzeitarbeitslosen Menschen gut anwenden lässt. In meiner Vision oder in
551 meiner Vorstellung eher als ausgelagertes Angebot. Allerdings trotzdem im Sinne
552 der Jobcenter-Ziele. Also ich arbeite beim Jobcenter, ich möchte auch
553 dementsprechend zielgeleitet das Ganze versuchen, irgendwie nutzbringend zu
554 arrangieren. Frau Storch bevorzugt es ja, das Ganze in Gruppen zu machen.
555 Langzeitarbeitslose sind so in unserer Vorstellung Leute, die eher ein
556 schlechtes soziales Netzwerk haben, die dadurch geprägt sind, ohne Arbeit auch
557 wenig Kontakte zu pflegen, wenig Kommunikationsfähigkeit auszuüben. Denken Sie,
558 dass die Gruppendynamik positive Effekte erzeugt, oder dass es tatsächlich
559 besser wäre, das in einem Einzelcoaching anzubieten? Und wenn ich es in einer
560 Gruppe mache, wäre das besser, die zusammen, also so alle, die zum Beispiel
561 keinen Schulabschluss haben, oder wild durchmischt?

562 **E:** Kurz noch ein Aspekt zu dem ZRM. Es wird angewendet bezogen auf Job und auf
563 Ziele des Jobcenters. In meiner Arbeit hat sich bewährt, zwei
564 Interventionsstränge parallel laufen zu lassen. Also wenn ich mit Menschen im
565 Zwangskontext arbeite, dann sage ich: es gibt Ziele, die müssen besprochen
566 werden. Zum Beispiel, was muss passieren, dass das Jugendamt sagt, das Kind ist
567 nicht mehr gefährdet? Das ist ein großer Themenkomplex. Ich biete dann den
568 Klienten aber parallel an, an den eigenen Lebenszielen auch zu arbeiten. Im
569 ersten Interventionsstrang finden sich Themen die besprochen werden müssen. Im
570 zweiten Interventionsstrang finden sich die Themen, die die individuellen
571 Lebensziele der Klienten beinhalten. Das muss besprochen werden. Aber das ist
572 auch extrem wichtig aus meiner Perspektive, das würde ich Ihnen gerne anbieten.
573 Beide Interventionsstränge können dann sehr gut parallel laufen.

574 **I:** Das würde ja das eigentlich bestärken, dass ich mir das vorstelle, es macht
575 mehr Sinn, das Ganze ausgegliedertes Angebot laufen zu lassen, anstelle es zum
576 Beispiel in die Beratungsgespräche direkt zu integrieren.

577 **E:** Möglicherweise, ja. Also denkbar. Berater müssen extrem flexibel auf ganz
578 unterschiedliche Situationen eingehen und reagieren. Auch im Jobcenter-Kontext
579 können beide Interventionsstränge parallel laufen. Etwa so: das sind die Ziele,
580 die Themen, die besprochen werden müssen und parallel gibt es dann noch eigene
581 Lebensziele. Auch in diesem Zusammenhang ist es so, dass sich beide Stränge
582 nicht immer und bei jedem Menschen trennen lässt. Dann zur Gruppenarbeit,
583 Gruppendynamik. ZRM habe ich in Gruppen noch nicht angeboten. Also ist das was
584 ich jetzt sage eine Hypothese, ohne dass ich da Erfahrungswissen habe. Das ist
585 wieder vom Berater abhängig, wie das moderiert ist. Ich könnte mir vorstellen,
586 dass das ZRM alleine völlig kontextlos nicht gut angenommen wird. Günstiger wäre
587 es, wenn es in ein größeres ressourcen- und lösungsorientiertes Konzept
588 eingebettet wäre. Dieses muss zielorientiert aufgebaut werden, es muss vorher
589 schon ein bisschen was laufen und klar sein, es geht um Lebensziele und es geht
590 um Ziele vom Jobcenter. Die Methode ZRM ist für viele, könnte ich mir vorstellen,
591 Langzeitarbeitslose kulturfremd und wird dann abgelehnt. Gruppenarbeit könnte
592 ich mir vorstellen, je nachdem, wie sie in ein ganzes Konzept eingebaut ist.
593 Meine Erfahrung ist bei Gruppenarbeiten insgesamt, dass es die Aufgabe des
594 Moderators ist, eine angenehme, geschützte Atmosphäre zu schaffen. Die Würde der
595 Klienten muss gewahrt werden. Wenn es gelingt, eine geschützte Atmosphäre zu
596 schaffen, und wenn es gelingt, die ZRM-Methode in die Situation und in ein
597 umfassenderes Konzept einzubetten, sodass klar ist, welche Ziele mit der
598 Maßnahme erreicht werden sollen, dann ist meine Erfahrung, dass viele Ideen
599 entstehen. Unabhängig vom Bildungsgrad und vom Thema. Auch langzeitarbeitslose
600 Menschen sind Menschen mit viel Lebenserfahrung, die viele kreative Ideen haben
601 können. Gruppensituationen werden aber auch gemieden, wenn eine „heiße-Stuhl“-
602 Situation entsteht, wenn es um Negatives geht und wenn vor der Gruppe über
603 Scheiter-Erfahrungen geredet werden muss oder wenn man sogar negativ bewertet
604 wird vor der Gruppe. Deshalb kann ich mir vorstellen, dass wenn da eine
605 angenehme Gesprächsatmosphäre herrscht und wenn klar ist, es geht hier nicht
606 darum, irgendjemand zu kritisieren oder nach Fehlern zu suchen, sondern die
607 Gruppe genutzt werden kann als Pool von Lebenserfahrung, Ideen, Kreativität,
608 dann können Gruppenangebote sehr gut laufen.

609 **I:** Ja. Ich hatte nur den Gedanken im Kopf, dass es hilfreich sein könnte, die
610 soziale Kompetenz wieder so ein bisschen zu stärken. Wenn mit dem ZRM Training

611 alles super laufen würde und die Leute haben dann auch total Bock, sich zu
612 bewerben, sind ja häufig auch Sozialkompetenzen sowas, was bei Leuten, die schon
613 sehr, sehr lange arbeitslos sind, ein Knackpunkt darstellen kann. Und ich dachte
614 mir, durch diese Gruppenarbeit kann ich das ein bisschen fördern und bestärken.

615 **E:** Kann ich mir gut vorstellen, ja.

616 **I:** Okay. Ich habe jetzt nur noch eine letzte Frage. Kann das ZRM mit
617 langzeitarbeitslosen Menschen angewendet werden und nutzbringend, als
618 möglicherweise externes, ausgelagertes Instrument vom Jobcenter eingesetzt
619 werden, um die Leute zu motivieren, um die Leute zu aktivieren, um den Leuten
620 wieder Handlungsbereitschaft zu geben? Einfach eine persönliche Meinung,
621 Einschätzung, Gedanken, Gefühl.

622 **E:** Jap. (lacht) Das kann was bringen. Auch da gibt es jetzt sehr viele
623 Forschungsergebnisse aus unterschiedlichsten Bereichen. Ein kurzer Ausblick, ein
624 kurzer horizont-erweiternder Blick. Wenn man sich die Salutogenese anschaut,
625 dann geht es darum, welche Bedingungen es braucht, um gesund zu sein. Es geht
626 nicht darum, rauszukriegen, was macht krank, sondern es geht drum, was kann man
627 tun, um gesund zu bleiben. Da geht es um körperliche Gesundheit. In der
628 positiven Psychologie geht es darum, welche Bedingungen es braucht, dass man
629 zufrieden ist, dass man ausgeglichen ist, dass man das Gefühl einer hohen
630 Lebensqualität hat. Es geht auch wieder nicht um die Störungen, oder darum wie
631 eine Störung zustande kommt. Es geht darum, herauszukriegen, was kann man tun,
632 damit es einem gut geht. Der Fokus geht also auf, was kann ich heute tun, damit
633 es mir auch morgen gut oder besser geht. In dem Beratungsbereich Therapie,
634 Beratung, Coaching, da tut sich die letzten 70, 80 Jahre einiges. Die Tendenz
635 geht weg von einem defizitorientierten Ursache-Wirkungs-Modell, weg von der
636 Frage wie kommt denn eine psychische Störung zustande? Auch Klaus Grawe hat sehr
637 viel dazu geforscht. Welche Bedingungen braucht es denn, dass Menschen sich mehr
638 in der Lage fühlen, Probleme zu lösen? Auch in den Konzepten von Grawe geht es
639 in Richtung Lösung. In Zwangskontexten ist stärkende Beratung auch möglich, es
640 werden dem Berater jedoch spezialisierte Beratungskompetenzen abverlangt.
641 Kompetenzorientierte Beratung in Zwangskontexten ist aus meiner Perspektive noch
642 nicht wirklich integriert und umgesetzt, weil man davon ausgeht, dass sich
643 Zwangskontext und kompetenz- und lösungsorientiertes Arbeiten gegenseitig
644 ausschließen. Weil man davon ausgeht, dass Freiwilligkeit gegeben sein muss,
645 damit überhaupt Beratung zustande kommen kann. Meine Erfahrung ist aber, wenn
646 eine Gesprächssituation entstanden ist, dann entsteht die Möglichkeit, dass man

647 trotz Zwangskontext mit Menschen über ihre Lebensziele ins Gespräch kommen kann.
648 Das ZRM ist ein ressourcenorientiertes Konzept, auch da geht es nicht um Kritik.
649 Es geht darum, wie Menschen mit ihren Ausstattungen, Ressourcen, mit ihren
650 Fähigkeiten, die sie schon mitbringen, z.B. den Körper, ihre Erfahrungen aus der
651 Vergangenheit usw. genutzt werden können, um ein Ziel zu formulieren, ein
652 Motto-Ziel zu formulieren, welches sehr attraktiv ist und mit einer bestimmten
653 Wahrscheinlichkeit in Angriff genommen wird und konsequent zu Ende gebracht wird.
654 Ich denke, dass ZRM wirkungsvoll ist. Was nach wie vor noch eine offene Frage
655 ist, die aus meiner Perspektive in die Konstruktion des Projekts noch mit rein
656 müsste, ist: wie ergebnisoffen kann/darf denn der Berater beraten? Und kann man
657 eine Beratungssituation innerhalb des Jobcenters herstellen, die einigermaßen
658 ergebnisoffen ist? Möglicherweise bewegt sich bei den Beratern in einem
659 Lebensbereich etwas, der sich nicht direkt sichtbar auf die Jobsuche auswirkt.
660 Wenn aber Langzeitarbeitslose zu einem Gespräch eingeladen werden, was nicht
661 wirksam ist, dann ist eine Veränderung in einen Lebensbereich der nichts mit dem
662 Arbeitsleben zu tun hat, schon ein kleiner Fortschritt. Dass sich zumindest die
663 Wahrscheinlichkeit erhöht, dass in einem anderen Bereich sich etwas verändert,
664 der dann wieder die Wahrscheinlichkeit erhöhen könnte, dass die Menschen wieder
665 in Arbeit kommen. Kompetenzorientiert, stärkenorientiert. Ein weiterer wichtiger
666 Punkt ist die Prozessorientierung. Prozessorientierung bezogen auf die
667 Gestaltung des Projekts. Da gibt es zwei Ebenen. Prozessorientierung auf der
668 Projektebene meint, dass man mit einer bestimmten Idee startet und auf dem Weg
669 diese zu verwirklichen immer wieder Rückmeldeschleifen einbaut und reflektiert
670 ob sich das erwünschte Ergebnis eingestellt hat? Beratungsprozesse folgen aus
671 meiner Erfahrung heraus auch einem zeitlichen Ablauf. Sowohl der einzelne
672 Beratungstermin als auch die komplette Beratung über mehrere Sitzungen. Die
673 erste Phase ist Zielorientierung. Was wollen Sie denn, was wäre das gewünschte
674 Ziel, wenn wir jetzt ein Jahr miteinander arbeiten, was wäre das gewünschte
675 Ergebnis nach Ablauf des Jahres, wo wollen Sie ankommen? Und auch im
676 Zwangskontext: was will das Jugendamt bis dahin geregelt haben. Zielorientierung.
677 Zuerst gibt es eine Kennenlern-Phase, in der ich versuche, mich in den
678 Menschen einzufühlen und eruieren, was für ihn wichtige Lebensthemen sind, was
679 sind für ihn wichtige Ziele, was sind aber auch Risiken und Probleme. Dann, wenn
680 das klar und deutlich ist für die Familie und für die Klienten, geht es in
681 Richtung Ressourcensuche, Ressourcenaufbau. Beim Wort Aufbau, da muss man aus
682 konstruktivistischer Perspektive auch aufpassen, ich kann keine Ressourcen
683 aufbauen. Ich kann nur Bedingungen schaffen, dass Menschen die das entdecken

684 vorn Ressourcen begünstigen. Das ist, wenn man es ganz konstruktivistisch
685 beschreiben will, ein Konstruieren von Ressourcen. Ressourcen existieren nicht
686 per se, Beobachtetes wird dann später als Ressource gedeutet. Ja, die Klienten,
687 die beschreiben dann ihre Fähigkeit als Ressource oder irgendwelche Dinge als
688 Ressource. Dann gibt es eine Phase, in der prozesshaft immer wieder überprüft
689 werden muss, also das ist dann meine Aufgabe, immer wieder den Fokus darauf zu
690 richten, was zu erwünschten Ergebnissen geführt hat, was gelungen ist, aber auch
691 was ist nicht gelungen ist. Auch an der Stelle gilt es über Rückmeldeschleifen
692 den Prozessverlauf zu kontrollieren. Wenn das gewünschte Ergebnis erreicht
693 wurde, mehr desselben, wenn nicht, welche anderen Varianten gibt es? Das
694 erfordert natürlich auch eine hohe Flexibilität. Ist diese Flexibilität im
695 Jobcenter gegeben? Und wenn nicht, könnte man diese Flexibilität schaffen, um,
696 das ist meine Hypothese, die Wirksamkeit zu erhöhen? Wenn
697 Standard-Problembearbeitungsstrategien des Jobcenters nicht funktionieren, dann
698 wäre meine Hypothese, ist es wirkungsvoller, wenn man Beratungsstrategien
699 stärker am Individuum orientiert. Und wenn es im Moment noch keine
700 individualisierte Bearbeitungsstrategie gibt, wäre es denkbar, für die Zukunft
701 welche zu entwickeln?

e. Transkript Interview Dr. Maja Storch

1 Transkript Interview Dr. Maja Storch (31.01.2020)

2 **I:** Mir ist bereits bekannt, dass das Zürcher Ressourcen Modell in der Schweiz in
3 der Laufbahnberatung für Arbeitsuchende bereits angewendet wird. Welche
4 Erfahrungen haben Sie damit schon gemacht mit arbeitslosen Menschen? Also mit
5 Laufbahnberatung bei uns in Deutschland ist es so, Berufsberatung ist
6 hauptsächlich für jüngere Leute, die noch nicht angefangen haben zu arbeiten.
7 Haben Sie das auch schonmal mit arbeitslosen Menschen gemacht?

8 **E:** Ja. Da gibt es die sogenannte RAV in der Schweiz. Aber Sie müssen eines wissen,
9 mein Institut ist zwar in der Schweiz, aber das ZRM wird auch in Deutschland
10 und in Österreich angewendet. Berufs- und Laufbahnberater ist ein Spezialberuf,
11 den es in Deutschland so nicht gibt. Aber das ZRM wird in Deutschland genauso
12 verwendet wie in der Schweiz.

13 **I:** Mir ist es nur aus der Schweiz im Kontext mit arbeitslosen Menschen bekannt.
14 Deswegen wollte ich da nachfragen. Mir ist es in Deutschland von dem, was ich
15 herausgefunden habe in den Arbeitsagenturen und Jobcentern noch nicht begegnet.

16 **E:** Die Schweizer RAV ist für Langzeitarbeitslose und die Wiedereingliederung in
17 den Arbeitsmarkt. Da wird das ZRM viel verwendet. Die Studien- und
18 Laufbahnberater kennen das alle. Das ist eine ganz andere Ausbildung, da
19 studiert man Psychologie und sattelt das obendrauf. Also das ist wertiger, kann
20 man sagen, als bei uns.

21 **I:** Ja, das klingt definitiv danach. Und können Sie mir die Art und Weise der
22 Anwendung beschreiben? Wird das genauso angewendet, wie das in dem ZRM
23 Trainingsmanual steht oder wurde das irgendwie angepasst?

24 **E:** Sie haben das Manual von der Bildkartei? Da ist die Doppelbildwahl drin,
25 sodass man zwei Bilder nehmen lässt. Oder es gibt auch die Möglichkeit der
26 themenspezifischen Bilderwahl. Also mal angenommen, ich habe eine
27 langzeitarbeitslose Person in der Beratung und sage: *jetzt gucken wir mal, was*
28 *bräuchten Sie denn? Suchen Sie sich mal ein Bild, was da Ihnen dabei hilft,*
29 *jetzt mal Bewerbungen zu schreiben.* Das ist die themenspezifische Bilderwahl.
30 Oder es kommen Leute, bei denen man das Gefühl hat, die sind schon völlig
31 problemfixiert, also überpädagogisiert, überbetreut. Das ist auch oft der Fall
32 bei Langzeitarbeitslosen. Die können den ganzen Mist gar nicht mehr hören. Und

33 dann kann man auch die Doppelbildwahl machen, dass man sagt: *jetzt nehmen Sie*
34 *einfach mal irgendein Bild, was brauchen Sie denn gerade?* Und dann kommt man an
35 so identitätsnahe Persönlichkeitsthemen ran. Aber das sehen Sie im Manual, da
36 ist das haargenau beschrieben, wie die Doppelbildwahl funktioniert. Und erst
37 dann, wenn man ein allgemeines Thema hat, nimmt man ein Bild speziell für
38 Arbeitssuche.

39 **I:** Der gesetzliche Auftrag von Jobcentern bei uns in Deutschland ist es ja, die
40 Leute wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Und da stehen nur die
41 Berufsziele im Vordergrund. Da habe ich mich gefragt, ob man Lebensziele und
42 Berufsziele erfolgreich voneinander trennen kann?

43 **E:** Nein, das ist völliger Humbug, das voneinander zu trennen. Und dass die nur
44 mit Berufszielen arbeiten, das kommt von diesen konkreten, spezifischen Zielen
45 von Locke und Latham. Welche Erfolge man damit hat, das sieht man ja, nämlich
46 null.

47 **I:** Sie meinen die SMART-Ziele?

48 **E:** SMART-Ziele, genau. Und man sieht ja, was für Erfolge man hat, null, und dann
49 kann man das auch eines Tages bleiben lassen endlich, find ich.

50 **I:** Deswegen suche ich nach einer Alternative, denn auch für Mitarbeiter ist das
51 teilweise frustrierend, trotz den Bemühungen viele Misserfolge zu haben.

52 **E:** Ja natürlich. Lesen Sie das Kapitel mit der Doppelbildwahl, das ist hilfreich
53 bei Personen mit Problemfixierung, zum Beispiel auch bei Magersüchtigen. Egal wo
54 die hingehen, fangen die Therapeuten an und sagen: *du sollst essen, jetzt fangen*
55 *wir an zu wiegen* und so weiter. Und die Magersüchtigen, die können es nicht mehr
56 hören. Stattdessen muss man da ganz woanders anfangen. Da muss man sagen: *jetzt*
57 *vergessen wir das mal alles, was brauchst du denn gerade als Mensch?* Und dann
58 geht man auf ein allgemeines Identitätsziel und von dort aus kann man dann noch
59 themenspezifisch werden, wenn es überhaupt noch nötig ist. Das gilt auch für das
60 Lerncoaching bei Jugendlichen. Es gibt so viele Bereiche, wo die Leute so
61 angewidert sind von den Sprüchen, die sie immer hören. Das geht links rein und
62 rechts wieder raus.

63 **I:** Das heißt, es wäre sinnvoll, zuerst die Arbeit mit den Lebenszielen
64 voranzuschalten, Identitätsziele haben Sie es genannt, und dann daraus Schlüsse
65 für die Berufsziele im Kontext mit dem Jobcenter abzuleiten?

66 **E:** Ja, bitteschön.

67 **I:** Es gibt einen statistischen Zusammenhang zwischen Langzeitarbeitslosigkeit und
68 der Häufigkeit von psychischen Erkrankungen. Sie haben schon Magersucht erwähnt.
69 Ich weiß auch, dass Sie schon was mit depressiven Menschen gemacht haben.
70 Langzeitarbeitslose haben häufig soziale Schwierigkeiten. Wenn ich versucht habe,
71 ressourcenorientiert mit den Leuten zu sprechen, habe ich die Antwort bekommen:
72 *man kann nicht alles nur schönreden*. Haben Sie da eine Methode, die man da
73 einsetzen kann, dass nicht das Gefühl der Irritierung entsteht, weil die Leute
74 einfach so lange nicht mehr mit sowas in Berührung gekommen sind?

75 **E:** Wenn Sie ein Vorgehen haben, was richtig ist und was zu den Leuten passt, dann
76 machen die mit. Und wenn die anfangen zu bocken und sagen: *das ist doch Humbug*,
77 dann haben Sie etwas grundsätzlich falsch gemacht. Es gibt nur zwei
78 Möglichkeiten, damit umzugehen in der Trainerlandschaft. Die einen sagen, die
79 Leute sind im Widerstand. Das heißt, die suchen die Schuld in den Leuten. Im
80 Rahmen vom ZRM sagen wir immer: es gibt keinen Widerstand, es gibt nur schlechte
81 Methoden, weil man hat die Leute ja einfach nicht erreicht. Leute, die bei uns
82 ausgebildet sind und mit Langzeitarbeitslosen arbeiten, die gehen so vor, dass
83 sie sagen: *Sie sind jetzt seit vielen Jahren arbeitslos und jetzt unterhalten*
84 *wir uns erstmal darüber, wie es Ihnen überhaupt geht*. Und dann wird erst mal ein
85 negativer Affekt abgeholt. Und das machen wir dann oft auch mit dieser Wurm-
86 Metapher.

87 **I:** Das Strudelwürmli.

88 **E:** Strudelwürmli, genau. Die erste Runde ist immer das sogenannte Wurm-Kotzen.
89 Da gibt es zu Beginn einen Wurm-Vortrag. Den zu halten würde ich Ihnen aber
90 nicht empfehlen, ohne dass Sie vorher bei einer Halbtages-Schulung bei mir
91 waren. Sonst kann man sich auch lächerlich machen. Wenn man einen Wurm-Vortrag
92 hält, dann muss man ein paar Dinge beherzigen. Damit Sie es vom Prinzip her
93 begreifen: es gibt erstmal das Wurm-Kotzen und da dürfen alle sagen: *so eine*
94 *Scheiße und meine Alte daheim, jedes Mal wenn ich heim komme kriege ich einen*
95 *Einlauf und das scheid Arbeitssamt und das ist ein wahnsinniger Frust, ich hab*
96 *schon gar keine Lust mehr*. Die Leute dürfen alle diese Dinge äußern. Und erst,
97 wenn das geschehen ist und die Leute im negativen Affekt abgeholt wurden, fängt
98 man an und sagt: *so, jetzt gucken wir mal, ob wir in dieser in dieser ganzen*
99 *großen Scheiße irgendwo etwas finden, wo Sie sagen, es ist alles ganz grässlich*
100 *und schlimm, aber das hier könnte mir vielleicht helfen*. Merken Sie den
101 Unterschied? Also ich sage nicht mal: *ich werde euch jetzt dabei helfen*,
102 *Selbstbewusstsein zu entwickeln*, sondern wir sagen einfach nur: *wir explorieren*

103 *jetzt mal, ob es etwas gibt. Kann auch sein, dass wir nichts finden, aber es*
104 *lohnt sich immer mal, es zu versuchen.* Das soll so offen sein, denn dann kommen
105 die allmählich und sagen: *ach ja, versuchen kann man es ja mal.* Und dann sagt
106 man: *jetzt pass mal auf, jetzt lassen wir mal das ganze Arbeitslosen-Zeug weg,*
107 *könnt ihr* wahrscheinlich sowieso nicht mehr hören. Jetzt lege ich hier mal ein
108 paar Bilder hin und jetzt nehmt ihr einfach mal ein Bild mit einem starken guten
109 Gefühl, wo Sie sagen: dieses Bild tut mir gut und das was da abgebildet ist, das
110 ist aus irgendwelchen Gründen löst das in mir gute Gefühle aus. Und dann sitzen
111 sie da mit dem Bild und dann geht das normale ZRM los.

112 **I:** Das ist von Grund auf eigentlich das Gegenteil davon, wie es in der
113 behördlichen Beratung gehandhabt wird.

114 **E:** Ja, genau. Und da sieht man auch im Erfolg den Unterschied.

115 **I:** Könnte es sein, wenn ich mich jahrzehntelang nicht mehr mit mir selbst
116 beschäftigt habe und ich mich dann im ZRM mit meinem Selbst beschäftige, dass es
117 dann zu einer sehr aufgewühlten Stimmung kommt?

118 **E:** Nein, weil das ZRM ja ressourcenaktivierend ist. Wenn Sie unsere Bildkartei
119 nehmen, dann ist es gar nicht möglich, dass man Defizit-Bilder nimmt, denn da
120 gibt es keine. Bei diesen herkömmlichen Foto-Langagen, die man benutzt, um
121 Gespräche zu initiieren, da gibt es ja oft sehr viele Defizit-Bilder drin. Und
122 da ist die Gefahr wahnsinnig groß, dass da auf einmal jemand heult und sagt: *und*
123 *so beschissen einsam fühle ich mich und* am liebsten würde ich jetzt gleich von
124 dieser Brücke springen und dann sagen Sie: *oh Gott, was mache ich jetzt?* Aus
125 diesem Grund haben wir uns entschieden, diese herkömmlichen Foto-Langagen nicht
126 zu benutzen, wir mussten eine neue Bildkartei bauen, die nur, nur, nur
127 Ressourcen beinhaltet, um diese Gefahr zu vermeiden. Denn Leute, die in einem
128 nicht stationären Setting ohne eine Psychotherapie-Ausbildung einfach im Sinne
129 einer Beratungs- und Coaching-Situation Ressourcen aufbauen wollen, haben das
130 nie gelernt, mit solchen starken negativen Affekten umzugehen. Es macht nichts,
131 wenn einer heult, aber man muss wissen, was man dann tun muss.

132 **I:** Das war auch eine Frage von mir, das ist sehr komplex alles aufgebaut und es
133 geht um tiefe Prozesse, die sich in den Leuten abspiele. Ich bin der Meinung,
134 dass es da schon eine gewisse Ausbildung dafür braucht, um das zu machen.

135 **E:** Wenn Sie jetzt sagen *ich habe Lust oder mich interessiert das für meine*
136 *Masterarbeit und ich habe Lust, das in den Arbeitsämtern zu implementieren,* was
137 eine sehr verdienstvolle Idee ist, da gibt es sicher viel zu tun und da ist ein

138 guter Markt, dann würde ich Ihnen als ersten Schritt empfehlen, selbst als
139 Teilnehmerin einen Grundkurs zu besuchen. Da lernen Sie schon wahnsinnig viel.
140 Doch, das ist sehr vielversprechend, denn die wissen ja alle, dass das, was sie
141 bisher machen, nicht viel bringt. Dieses Problem mit den Leuten, die keine
142 Arbeit mehr finden, wird in den nächsten zehn Jahren dramatisch zunehmen. Und
143 das wäre schon schick, wenn man da eine Methode hätte, die dann aber auch
144 funktioniert. Also es ist sehr erfolgsversprechend. Und mit ein bisschen
145 Erfahrung mit Menschen und Beratung trauen sich die allermeisten schon, die
146 sagen: *jetzt habe ich es mal erlebt in einem Grundkurs, wie das abläuft und*
147 *jetzt versuche ich es selbst mal.* Also ich ermuntere die Leute immer und sage:
148 *probiere es doch mal, es kann beim ZRM nicht viel schiefgehen.* Es ist eben
149 Psychoedukation, nicht Psychotherapie und es ist durch und durch
150 ressourcenaktivierend. Höchstens steht mal einer auf und sagt: *so jetzt reicht*
151 *es, ich gehe jetzt lieber eine rauchen.* Aber das machen die Leute bei Ihrer
152 Variante ja auch schon, davon geht die Welt nicht unter. Aber es ist nicht so,
153 dass das ZRM einen verbröseln und der Teilnehmer hinterher psychotisch
154 dekompenziert in die Psycho-Akutstation eingewiesen werden muss. Das kann mit
155 dem ZRM nicht passieren.

156 **I:** Und wie ist das mit dem Thema Freiwilligkeit? Wir haben im Jobcenter einen
157 starken Zwangskontext. Wir sanktionieren die Leute bei Pflichtverletzungen und
158 da steckt ja schon sehr viel Druck dahinter.

159 **E:** ZRM in Zwangskontexten ist auch kein Problem. Wir machen das auch im Knast,
160 wir machen das in sozialpädagogischen Heimen. Sie müssen nur den Zwangskontext
161 ansprechen, das ist der Trick. Man darf nicht so tun als wäre alles schön. Die
162 hocken da alle und müssen, weil ihnen sonst die Stütze gestrichen wird und kein
163 Katzenfutter mehr kaufen können. Jetzt hocken sie da und haben im Prinzip kein
164 Bock. Und wenn Sie dann sagen: *So und nun reflektieren wir alle mal, was denn*
165 *Ihre Stärken sind,* vergiss es. Und es ist viel besser, wenn Sie hingehen und
166 sagen: *Leute, Sie sind jetzt in einer Situation, wo Sie jetzt verknurrt sind in*
167 *so einem Drei-Tages-Kurs zu sitzen und jetzt gucken wir alle mal, dass wir das*
168 *Beste daraus machen. Und im Idealfall lernen Sie hier was bei uns, wo Sie sagen*
169 *können, Mensch, das kann ich wirklich gebrauchen und selbst wenn das nicht*
170 *unbedingt für das Jobcenter ist, dann kann man es gebrauchen für den Umgang mit*
171 *der Ehefrau daheim oder mit dem Nachbar.* Weil im ZRM lernt man Selbstmanagement.
172 Und Selbstmanagement kann man überall einsetzen, im Kirchenchor, im
173 Hasenzüchterverein und mit der Frau und mit dem Mann und mit dem Kind. *Also das,*
174 *was wir jetzt hier lernen, das ist multipel einsetzbar.* Und das ist zum Beispiel

175 ein Köder, wo die Leute oft aufhorchen. Sie müssen unbedingt wegkommen von
176 diesem reinen Arbeitsziel, wissen Sie. *Und vor allem, ihr lernt hier was auf*
177 *Kosten des Arbeitsamtes, was ihr aber auch privat benutzen könnt. Und jetzt*
178 *möchte ich aber erst mal beginnen, dass wir uns mal darüber unterhalten* und so
179 weiter und dann geht es los mit dem Wurm-Kotzen.

180 **I:** Das klingt sehr gut. Wenn man in diesem Tunnel drin ist, dann ist das sehr
181 schwierig, das Ganze ergebnisoffen durchzuführen. Ich glaube, das wird für das
182 Jobcenter ein langer Prozess werden, sich da gegenüber zu öffnen, wenn man mit
183 solchen Vorstellungen kommt.

184 **E:** Das Jobcenter soll doch einfach mal seine Erfolgszahlen angucken und dann soll
185 das Jobcenter sich überlegen, ob man nicht allmählich mal was Neues probieren
186 möchte. Wie lange möchte man denn die alte Mühle Nuckelpinne noch fahren? Ohne
187 Erfolge?

188 **I:** Aber glauben Sie, dass der recht schlechte Ruf des Jobcenters von vorneherein
189 einen Einfluss auf die Motivation haben könnte?

190 **E:** Natürlich. Punkt Nummer eins, wo ich immer sage, da bin ich sowieso super
191 dagegen was Sie da mit den Leuten praktizieren, das ist wirklich so ein Psycho-
192 Geschwätz: *reflektiere mal dich selbst und aus einer Stärke kann eine Schwäche*
193 *werden* oder so. Wenn man sich jetzt vorstellt, da ist irgendein Mann der
194 Müllabfuhr oder irgendein Biegetechniker und der soll auf einmal da hinsitzen
195 und solches Psycho-Zeug machen. Das widerstrebt dem doch, da rollen sich dem
196 die Fußnägel auf. Und da gibt es genug Kabarett-Filme davon, von Leuten, die in
197 solche Kurse vom Jobcenter geschickt werden. Das ist eine Art psychologischer
198 Sprechweise, die aus den 70er Jahren Encounter-Gruppen kommt. Da gab es die
199 Woodstock Bewegung, *Make Love Not War*, und da hat man sich befreien wollen von
200 den Zwängen. Da hat man Selbsterfahrungsgruppen gemacht und auf Matratzen
201 geklopft und dann gerufen: *Mutter, ich habe dich nie geliebt*, und dann hatte man
202 Gruppensex und alle solche wilden Dinge. Daraus ist eine Sprache der Psychologie
203 entstanden, die im Prinzip nur eine kleine Subgruppe benutzt hat. Und aus
204 irgendwelchen Gründen hat es diese Sprachen an die Universitäten geschafft und
205 wird jetzt als psychologische Sprache weiter transportiert. Das ist aber gar
206 nicht jedermanns Sache. Es will überhaupt nicht jeder über Dinge reflektieren,
207 es muss auch nicht jeder. Um erfolgreicher Biotechniker zu sein muss ich mich
208 nicht fragen: *hat meine Mutter mich je geliebt?* Das ist nicht nötig. Da muss ein
209 Umdenken stattfinden. Wenn die Leute sagen: *Das ist doch lächerlich, das bringt*
210 doch alles nichts, da haben die recht.

211 **I:** Ich denke mal, dass nicht unbegründet die Leute die Maßnahmen schwänzen trotz
212 finanzieller Einbußen.

213 **E:** Ja. Glauben Sie mir doch, wenn es was bringen würde, wären die dort. Es ist
214 für die Leute peinlich, es ist unangenehm, es wird viel gefaked. Da sagt man
215 halt irgendwas, damit Ruhe ist. Wenn das wirklich was bringen würde und die
216 sagen würden: *Menschskinder, da habe ich was gelernt*, dann wären die dort.

217 **I:** Ich hätte noch eine Frage zu den Motto-Zielen. Die erfordern ein gewisses
218 Sprachgefühl, dadurch, dass die sehr bildhaft ausgedrückt werden. Wenn jetzt
219 jemand wirklich große Schwierigkeiten mit der Ausdrucksweise hat, wie kann man
220 da vorgehen?

221 **E:** Dann lassen Sie das weg mit dem Motto-Ziel. Es gibt zwei Varianten, wie man
222 damit umgeht. Das erste ist, wir haben ein kostenloses Online-Tool, wo die
223 Leute ein Motto-Ziel bilden können. Die suchen sich ein Bild aus und können ein
224 Motto-Ziel bilden und müssen nicht selber das Wording machen. Da brauchen Sie
225 nur W-LAN. Variante Nummer zwei ist, man macht nur rudimentär die Runde mit
226 diesen Lieblingswörtern und schreibt zum Beispiel diese Lieblingswörter auf
227 Papierschnipsel und die Papierschnipsel kann man dann zusammenlegen wie Lego-
228 Steine und dann kann man gucken: *lässt sich da ein schöner Satz daraus bilden?*
229 Und wenn das halbwegs stimmt und kein Vermeidungsziel ist, dann lässt man die
230 Leute damit rennen. Das machen wir bei Jugendlichen oder bei Leuten mit
231 Migrationshintergrund auch so. Und wenn man dann aber merkt, die haben ein
232 richtig schönes Motto gefunden, wo die sagen: *Mensch, der Bär, der gibt mir*
233 *Kraft*, dann können Sie mit Embodiment noch arbeiten und vor allem das Priming
234 ist wichtig. Wissen Sie, wie man das neue neuronale Netz aktiviert, ist ja
235 völlig Wurst. Wir haben einen Ressourcen-Pool. Und dann nimmt man halt was, wo
236 die Leute sagen: *das macht mir Spaß, das ist für mich realistisch*. Man muss Spaß
237 daran haben.

238 **I:** Die gleiche Frage habe ich mir für die Impuls-Referate gestellt, die im Laufe
239 dieses Trainings ja gehalten werden sollen, was ich persönlich auch für
240 Selbstwirksamkeit sehr sinnvoll finde. Aber auch die sind kognitiv schon relativ
241 anspruchsvoll.

242 **E:** Also da kann ich Ihnen nur eine ganz interessante Erfahrung berichten. Ich
243 habe selbst persönlich mal eine Studentin gehabt, die hat in einer Einrichtung
244 für alkoholabhängige Obdachlose gearbeitet. Also ein niedrighwelliges Café, da
245 konnte man auch mit Alkoholpegel rein. Da war immer warm, da gab es einen Kaffee,

246 eine Suppe, eine Dusche und ein Gespräch. Und die hat gesagt, ob man nicht mit
247 denen auch mal ZRM machen könnte. Und das ZRM kann man immer probieren. Ein
248 leichter Alkoholspiegel schadet übrigens gar nichts, wenn man ZRM macht, weil
249 dann sind die Leute kreativer und weniger gehemmt. Wir haben auf jeden Fall
250 gesagt, wir machen es portioniert, nicht drei Tage am Stück, sondern über sechs
251 Wochen hinweg immer anderthalb Stunden, weil die nicht so sich konzentrieren
252 können. Also modularisiert. Und dann haben wir auch überlegt: *sollen wir denn*
253 *denen die Impuls-Referate zumuten?* Und da habe ich gesagt: *also Leute, ich*
254 *möchte denen eigentlich die Impuls-Referate zumuten.* Man muss ja nicht
255 hunderttausend Millionen Fremdworte benutzen, man kann sie ja auch relativ flott
256 machen, aber die haben doch auch ein Gehirn. Und die Idee vom Selbstmanagement
257 ist, dass der Mensch auch selbst kapiert, wie er funktioniert und da auch sich
258 selbst managen kann. Das ist das Menschenbild vom ZRM. Die Leute kriegen einen
259 Stift und einen Block in die Hand und vorne wird das Referat gehalten. Und was
260 glauben Sie? Ich habe viele Manager, die weniger interessiert den Impuls-
261 Referaten zugehört haben als diese obdachlosen Alkoholabhängigen. Die sind da
262 gesessen mit übergefalteten Beinen, haben mitgeschrieben, haben Fragen gestellt
263 und haben das außerordentlich geschätzt.

264 **I:** Das ist interessant, etwas Ähnliches hat mir der Sozialarbeiter, durch den ich
265 das ZRM kennengelernt habe, auch erzählt. Er erklärt immer alle seine Methoden
266 bevor er anfängt. Sei es jetzt eine Bildwahl oder Embodiment. Das deckt sich,
267 das finde ich sehr interessant. Das unterschätzt man nämlich sehr leicht.

268 **E:** Ja. Unterschätze die Leute nicht, dass man immer denkt: *die sind ja doof und*
269 *haben sich das Hirn weggesoffen.* Nein, nein.

270 **I:** Und wie ist das mit der Eigenarbeit mit den B- und C-Situationen im Anschluss
271 an so ein Training? Das ist relativ aufwändig. Gibt es da noch eine abgespeckte
272 Version davon, wie man sowas durchführen könnte? Ich stelle mir das schwierig
273 vor, das in dem vollen Umfang zu betreiben.

274 **E:** „Dolce Vita mit Diabetes“ von Giovanna Eilers und Maja Storch ist ein Buch
275 über Diabetes-Management mit dem ZRM. Dort lesen Sie eine Dramaturgie einer
276 Selbsthilfegruppe, die sich einmal im Monat trifft und mit den Situationstypen
277 ABC arbeitet. Die Langzeitarbeitslosen würde ich unbedingt weiterbetreuen, denn
278 die müssen das Erarbeitete ja umsetzen. Und wenn das ZRM halbwegs gut läuft
279 bekommt die Gruppe untereinander einen sehr liebevollen und guten Kontakt
280 miteinander und fängt an, sich gegenseitig zu unterstützen und zu mögen. Das
281 kommt vor allem durch die gemeinsame Arbeit an den Ideenkörben. Und die bedauern

282 dann, wenn die Gruppe fertig ist. Die Idee ist, dass die Gruppe sich trifft,
283 immer einer ist der Gastgeber, das Setting ist angelegt für anderthalb Stunden.
284 Und da werden A-Situationen besprochen, B-Situationen vorgestellt und das C
285 des Monats, der „Ab-Verrecker des Monats“, bekommt einen Preis. Ganz süß. Und
286 da sind Sie als Trainer einmal noch dabei und gucken, ob alles klappt, danach
287 können die Leute das alleine weitermachen. Und vor allem können die halt ja auch
288 in diesen Selbsthilfegruppen sagen: *ich möchte heute gar nichts mitarbeiten, ich*
289 *möchte nur über meinen Sohn sprechen, der räumt sein Zimmer nie auf, was kann*
290 *man denn da machen.*

291 **I:** Wenn dann das Ganze in Gruppen durchgeführt wird, was denken Sie hat einen
292 besseren Effekt: wenn ich versuche, homogene Gruppen zu bilden oder wenn ich das
293 wild durchmische? Zum Beispiel alle, die keinen Schulabschluss haben, kommen
294 zusammen in eine Gruppe.

295 **E:** Ach nein, ich nehme heterogen. Grundsätzlich sage ich immer: *Heterogenität*
296 *bringt Vielfalt.* Außer Sie merken dann, das Bildungsgefälle stört extrem. Aber
297 ich starte eigentlich immer sehr gerne mit heterogen, weil je unterschiedlicher
298 die Teilnehmer, desto vielfältiger sind auch die Ideenkörbe.

299 **I:** Das habe ich mir auch gedacht, aber ich war mir dann unsicher, weil es sehr
300 viele verschiedene Problematiken sind, die dann gegebenenfalls in einer Gruppe
301 gebündelt werden.

302 **E:** Ja, aber das macht nichts. Es arbeitet sowieso im ZRM jeder an seinem eigenen
303 Thema. Beispielsweise ist da jemand mit seinem Ideenkorb und der sagt: *ich habe*
304 *die Problematik, ich bin Professor für Sinologie und finde nicht die richtigen*
305 *Worte,* und dann geben die anderen ihm Tipps. Und ein anderer sagt: *ich war bei*
306 *der Müllabfuhr und finde nichts* und dann kriegen die Tipps. Ist doch spannend.

307 **I:** Dann habe ich noch eine weitere Frage. Und zwar sagen Sie ja, Zielverfolgung
308 hängt von den Aspekten Wünschbarkeit und Realisierbarkeit ab. Im Kontext
309 Jobsuche wird es aber niemals unter 100%iger eigener Kontrolle stehen, ob ich
310 jetzt die Stelle bekomme oder nicht.

311 **E:** Aber Sie können ihr Bestes geben.

312 **I:** Ich habe die Befürchtung, dass sich die Vorerfahrung beziehungsweise einfach
313 das Wissen, dass es vom Arbeitgeber abhängt, egal, wie sehr ich mich anstrengte,
314 negativ auf die Affektbilanz auswirken könnte, wenn ich mich eigentlich mit dem
315 Thema beschäftigen will.

316 **E:** Das kann schon sein. Wenn das so ist, muss man sagen: *welches Bild brauchst du,*
317 *damit die Affektbilanz sich ändert?* Das ist übrigens mit Sicherheit so, dass
318 dieses Ausgeliefert-Sein eine Auswirkung hat. Es ist ja völlig intransparent:
319 *warum nimmt mich jemand, warum nimmt mich jemand nicht?* Da wird ja gelogen und
320 getrickst bei den Rückmeldungen, die man teilweise bekommt. Eigentlich hat man
321 keine Ahnung woran man ist. Und in so einem Zusammenhang von Selbstwirksamkeit
322 und Selbstbewusstsein zu reden ist eigentlich lächerlich, weil es keinerlei
323 Anlass für Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein gibt. Es ist komplett nebulös,
324 warum ich irgendwo genommen werde und was jetzt an meinem Passfoto jemandem
325 passt oder nicht und welcher halbe Satz in der Bewerbung jetzt der Ausschlag war
326 und welcher nicht. Was ich machen kann, ist eine Haltung entwickeln, wo ich
327 sage: *in so einer völlig undurchschaubaren Situation, wo es unglaublich viel*
328 *Frust gibt, wie kann ich da eine Haltung aufrechterhalten, wo ich sage: und ich*
329 *probiere es trotzdem weiter?* Wir haben das Buch geschrieben, „Burnout adé“,
330 zusammen mit Peter Olbrich, welcher lange Zeit ärztlicher Direktor der Deutschen
331 Rentenversicherung Bund von der psychologischen Rehabilitation war. In dieser
332 ganzen Reha- und Langezeitarbeitslosen-Thematik, da gibt es ja die Drittel-
333 Regel, das kennen Sie ja, nicht? *Ein Drittel will um's Verrecken nicht, ein*
334 *Drittel will sehr gerne wieder und ein Drittel ist unentschieden.* Und dieses
335 Drittel, was überhaupt nicht wieder arbeiten will, sondern einfach zu den
336 Terminen geht, um den Stempel abzuholen und wieder heim zu latschen um wieder
337 auf dem Fernseher Netflix zu gucken, das kriegt auch das ZRM nicht motiviert.
338 Und Sie auch nicht. Dieses eine Drittel will nicht, die haben keinen Bock. Die
339 sagen: *isch mach Hartz IV.* Und die sind für Sie im Prinzip uninteressant und da
340 würde ich auch mir vorbehalten, dass wenn da einer im Training sitzt und
341 überhaupt nicht mitmacht, dass man sagt: *weißt du was,* dann glaube ich, das ist
342 nichts für dich und gehe doch bitte wieder und nimm *dir stattdessen einen*
343 *anderen Kurs.* Das andere Drittel, was unbedingt gerne will, das wird das ZRM mit
344 offenen Armen aufnehmen. Und das andere Drittel, was noch unentschieden ist, ob
345 die jetzt Hartz wollen oder nicht, die kriegen Sie auf Ihre Seite, wenn Sie
346 genug von den Motivierten in der Gruppe haben, dann werden die angesteckt. Aber
347 wer gar kein Bock hat, der fliegt raus.

348 **I:** Okay. Aber das finde ich im Prinzip dann auch erst raus, wenn ich die ins ZRM
349 einlade und dann merke, da geht nichts? Da gibt es nicht irgendeine
350 Vorselektion?

351 **E:** Nein, das merken Sie erst im ZRM. Das haben wir bei den ZRM Trainings in
352 Baumärkten so entwickelt, da war ja auch Obligatorik und Zwangskontext,

353 Kundenorientierungs-Workshop hieß das, und die sind alle gekommen. Und das
354 erste Mal sind zwei Leute da gewesen, da hat man von Anfang gemerkt, die finden
355 das alles scheiße hier und haben nur blöde Bemerkungen gemacht, in
356 Gruppenarbeiten immer nur halb leere Zettel abgegeben, aber nicht aus
357 Hilflosigkeit, dass man sagt: *helfen Sie mir, ich kann es nicht*, sondern als
358 Provokation. Die machen dann auch die Gruppenstimmung kaputt. Dann sind wir zum
359 Chef gegangen und haben gesagt: *pass auf, die haben null profitiert und die*
360 *haben auch kein Bock. Und wir möchten im nächsten Kurs bitte die Vereinbarung*
361 *treffen, wenn wir das Gefühl haben, jemand hat überhaupt kein Bock, dass wir den*
362 *aus dem Kurs hinaus komplementieren und dass derjenige bitte zurück an seinen*
363 *Arbeitsplatz soll. Weil frei hat der dann auch nicht, dann soll er was schaffen*
364 *in der Zeit, aber nicht schön bei uns rumhocken und uns die interessierte Gruppe*
365 *kaputtmachen*. Und das kann man dann auch gleich verkünden. Müssen Sie sich nur
366 überlegen für das Jobcenter, dass man dann sagt: *wenn man merkt, das ist nichts*
367 *für mich, man kann nicht alle Menschen mit allem beglücken, es ist ein Angebot,*
368 *von dem viele was haben. Vor allem, weil es auch privat nutzbar ist*, das würde
369 ich immer gleich am Anfang sagen. *Und wenn Sie aber merken, ich kann damit*
370 *nichts anfangen, dann sagen Sie es bitte so früh wie möglich und dann kriegen*
371 *Sie einen Alternativ-Kurs angeboten*. Also nicht, dass man dann keinen hat und
372 auch nicht, dass man das Stempelchen kriegt für drei Tage hin hocken und Scheiße
373 bauen, nein. Da kriegt man einen Alternativ-Kurs angeboten. „Makrame für den
374 Altarraum“.

375 **I:** Jetzt wollte ich nochmal nachfragen wegen dieser Zweikarten-Bildwahl, das
376 heißt im Prinzip, ich baue das Ganze zweigleisig auf. Mit der einen Karte sage
377 ich: *es geht um dich, dein Lebensziel*. Und mit der anderen Karte sage: *es geht*
378 *um mein Thema, das ich mitbringen will?*

379 **E:** Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel. Ein Mädchen wird von der Mutter geschickt
380 wegen dem Abi, weil sie so Stress hat mit dem Lernen. Lerncoaching. Und dann
381 haben wir gesagt, wir machen auf jeden Fall Doppelbildwahl, weil die ist sicher
382 seit drei Jahren im Abistress und man sagt, wenn eine Problemfixierung vorliegt,
383 alle reden nur darüber, da machen wir die Doppelbildwahl. Da haben wir gesagt:
384 *guck, jetzt ist sie ja hier mal bei uns und wir sollen ja über das Abi reden,*
385 *das wissen wir ja. Aber jetzt fangen wir mal ganz woanders an. Nimm dir einfach*
386 *mal irgendein Bild, was dir jetzt gerade guttut*. Und dann hat die diese Schienen
387 genommen mit dem Abendrot. Dann waren die Wörter dazu Entspannung, Freiheit,
388 Freude, Spaß am Leben, so Sachen. Und da hat man gemerkt, das Mädchen ist völlig
389 unter Druck, völlig unter Stress. Und was die eigentlich jetzt mal erstmal

390 wieder braucht, das ist einfach nur Lebensfreude. Man arbeitet dann ein bisschen
391 an dem Motto, also mehr oder weniger elaboriert. In den Unterlagen gibt es das
392 ja auch als Wunsch, so eine Vorstufe zum Motto-Ziel, das man als Wunsch
393 formuliert, das reicht oft schon. Und dann haben wir gesagt: *was hat denn jetzt*
394 *dieses Thema mit deinem Abi zu tun?* Dann erst, wenn das ausformuliert ist, kommt
395 der Bezug zum Abi. Und dann sagt sie halt selbst, sie hat das, was auf diesem
396 Bild dargestellt ist, seit Jahren nicht mehr gehabt und fängt an, ein bisschen
397 zu weinen. Das ist aber nicht schlimm, denn das sind Sehnsuchtstränen. Das sind
398 keine Verzweiflungstränen, sondern es ist eine Erlösung. Das steht auch im
399 Manual drin, das ist wunderbar, weil sie ist jetzt entlastet. Der negative
400 Affekt wird runter reguliert, sie kommt in eine Entlastung rein, in eine Ruhe,
401 und da können dann Erlösungstränen auftauchen. Und dann haben wir gesagt: *ja*
402 *und was bedeutet das*, wenn du jetzt weißt, dass du jetzt so dringend, dringend,
403 dringend die Entlastung möchtest und mal Lebensfreude, was bedeutet das jetzt
404 für das Abi? Und dann hat sie gesagt: *ich mache eine Ehrenrunde und lasse mir*
405 *noch ein Jahr Zeit*. So. Damit ist das Problem gelöst, da haben wir gar kein
406 zweites Bild und kein zweites Ziel gebraucht. Und in den allermeisten Fällen
407 kommt durch diese erste Bildwahl so ein tiefes persönliches Bedürfnis heraus,
408 dass man das zweite gar nicht mehr braucht. Aber mal angenommen, Sie hätte jetzt
409 gesagt: *ja, ich merke, ich muss halt einfach darauf achten, dass die*
410 *Lebensfreude nicht zu kurz kommt, das ist halt einfach wichtig, das fehlt mir*.
411 Dann kann man sagen: *so, jetzt nehmen mir mal ein zweites Bild für das Abi, was*
412 *brauchst du denn da?* Und mal angenommen, sie hätte dann die Nilpferde genommen,
413 dann hätten wir herausgefunden, dass die über die weite Steppe galoppieren, im
414 Vollbesitz ihrer Kräfte und so weiter, dann macht man da auch die
415 Lieblingswörter und dann kombiniert man die beiden Wörter vom ersten Foto und
416 vom zweiten Foto zu einem Satz. Dann könnte man sagen: *ich Sorge dafür, dass ich*
417 *genug Lebensfreude habe und setze alle meine Kraft* dafür ein. Zum Beispiel.

418 **I:** Hab's kapiert. Alles klar. Weil ich denke, dass das für das Jobcenter schon
419 wichtig sein wird, dass man das zumindest ansatzweise ein bisschen in eine
420 Richtung steuern kann.

421 **E:** Ja, ja. Das müsste man aber auch gar nicht mal unbedingt mit dem Motto-Ziel.
422 Also was wir auch schon mal gemacht haben, ist dass man sagt, wir fangen jetzt
423 einfach mal an und holen die Leute in ihrer generellen Situation ab. Was Sie im
424 Übrigen auch machen mit diesem kleinen Versuch mit der Selbstreflektion. Das ist
425 ja auch nicht Jobcenter-spezifisch, wenn man sagt: *was kannst du gut, was*
426 *kannst du nicht*. Das ist zwar ein missratener, aber immerhin ja auch ein Versuch,

427 die Leute in ihrer Gesamtpersönlichkeit zu erwischen. So steigt man ein und
428 gestaltet dann ein Motto und dann heißt es: *mein Bär grunzt und mein Schwein*
429 *pfeift und fröhlich reite ich durch die Pampa* und so weiter. Und dann kommt eine
430 Extrarunde: *lässt sich jetzt das, was ich hier erarbeitet habe, auf das Thema*
431 *Arbeitssuche übertragen?* Also Sie machen erst das Motto mit allen und danach
432 sagt man dann: *aber wir sind ja hier im Jobcenter und jetzt gucken wir mal,*
433 *lässt sich das auf die Arbeitssuche übertragen.* Und da gibt es nur zwei
434 Antworten, entweder ja oder nein. Die Leute sagen: *ja, der Bär mit dem dicken*
435 *Fell, das ist genau das, was ich brauche. Ich ziehe einfach mein Bärenfell an,*
436 *gehe in diese Interviews rein und gehe wieder raus und grunz mir eins und lasse*
437 *mir einfach meine gute Laune nicht versauen.* Das wäre die Antwort Ja. Wenn
438 jemand sagt: *nö, das ist eigentlich ein Thema, das brauche ich eher für meine*
439 *Familie,* dann kann man sagen: *ok, dann nehme dir jetzt noch ein zweites Bild*
440 *speziell zur Arbeitssuche.* Also so kann man das von der Dramaturgie aufziehen,
441 wichtig ist aber, dass man immer damit einsteigt, die Persönlichkeit allgemein
442 abzuholen. Entweder kann man dann das erste gleich benutzen für die Arbeitssuche,
443 oder man macht eine Doppelbildwahl.

444 **I:** Und denken Sie, dass es sinnvoll wäre, das Training dann nicht in einem
445 Jobcenter-Gebäude stattfinden zu lassen, sondern woanders? Weil Sie vorhin
446 schon gemeint hatten, dass das generell schon einen Einfluss auf die Motivation
447 haben kann.

448 **E:** Das ist oft eine Frage der Kosten. Das ist eigentlich egal, würde ich jetzt
449 mal sagen. Das ZRM kann man überall machen, ZRM findet auch im Knast statt, Ich
450 geh da ja nicht ins Hotel mit denen. Die denken vielleicht: *schon wieder so ein*
451 *Jobcenter-Scheiß,* aber wenn Sie das gut aufziehen, dann merken die nach einer
452 halben Stunde, dass es diesmal eben kein Jobcenter-Scheiß ist. Gerade wenn das
453 so staatliche Organisationen hat und man da noch gerne einen extra Raum
454 außerhalb wünscht, das sind alles nur Hürden, die dann die Durchführung
455 verunmöglichen. Daher würde ich sagen, Sie brauchen einfach vier Wände, eine Tür
456 und dann stellen Sie noch irgendwo eine Schüssel mit Haribo hin und dann fangen
457 wir an, fertig.

458 **I:** Das klingt doch sehr gut. Das bekräftigt mich auf jeden Fall, dass ich nicht
459 so ganz falsch laufe in meiner Vorstellung, das irgendwann vielleicht mal gut
460 anzuwenden.

461 **E:** Ja. Sie werden die Jobcenter umkrepeln, Sie werden Arbeitsministerin. Nein,
462 echt jetzt, das ist mein Ernst. Das ist doch klasse, das ist doch super, denn

463 auf die Jobcenter kommt so ein Tsunami zu, das ist wahnsinnig. Harter, härtester
464 Tobak. Und wenn die Jobcenter nicht ruckizucki jetzt sofort irgendwelche
465 Methoden sammeln, die wirklich richtig gut sind, das wird richtig schlimm, ja.

466 **I:** Für beide Seiten.

467 **E:** Ja, den Job will doch keiner machen. Ich habe jetzt auch vor einem Jahr für
468 den Arbeitsmarktservice in Wien, so heißen die Jobcenter dort, für die
469 Führungskräfte ein Seminar gemacht. Die Führungskräfte dieser Jobcentern waren
470 da und die haben berichtet, sie haben heute schon totale Probleme mit der
471 Motivation von ihren Mitarbeitern, weil die keine Böcke mehr haben, weil es
472 keine Jobs mehr gibt. Die haben gesagt, die können gar nichts mehr vermitteln,
473 die haben gar nichts mehr.

474 **I:** In Deutschland ist die Situation so, die Leute, die aktuell noch arbeitslos
475 sind, die können wir fast gar nicht mehr unterkriegen. Aber wir müssen es halt
476 trotzdem versuchen, denn es ist unser Auftrag. Aber das ist sehr frustrierend
477 teilweise. Also wenn ich den Kunden Vorschläge machen muss, bei denen ich von
478 vornherein denke, das passt überhaupt nicht, aber ich muss es trotzdem tun, um
479 die Zahlen und die Quoten zu erfüllen, das ist nicht so angenehm.

480 **E:** Das ist doch furchtbar. Und vor allem, wenn man dadurch doch Menschenzeit und
481 Ressourcen verschleudert, das ist doch grauenvoll. So darf man doch nicht mit
482 Menschenleben umgehen. Das haben die Leute aus Österreich mir auch erzählt und
483 gesagt, das wird ja alles noch viel schlimmer mit der digitalen Revolution, das
484 wird ja immer mehr. Was Sie brauchen, das ist eine Möglichkeit, dass man Leute
485 in Kontakt bringt mit der eigenen Kreativität, mit dieser ganzen digitalen
486 Revolution, dass man sagt: *was könntest denn du machen?* Brötchen-Service oder
487 Seniorentaxiservice oder Essen auf Rädern italienisch von Mamma Leone. Also es
488 sind völlig andere Arten zu denken gefragt. Und man darf nicht weiterhin Leute
489 so behandeln, als gäbe es irgendwo noch solche Arbeitsplätze, die es früher mal
490 gab, die gibt es nicht mehr.

491 **I:** Das ist schwierig, ja. Wobei die Selbstständigkeit von Arbeitssuchenden schon
492 sehr viel mehr gefördert wird. Also wenn Leute wirklich mit einer guten Idee
493 kommen, das wird schon sehr gut gefördert. Das ist auch schön.

494 **E:** Ja. Aber ein Langzeitarbeitsloser, den Sie jetzt bei sich haben, wissen Sie,
495 den müssen Sie erstmal in den Denkmodus reinbringen oder Sie müssen die
496 wiederherstellen und das klappt in vielen Fällen.

497 **I:** Wenn dann mal so der Funke überspringt, dann ist es doch schon viel machbar,
498 wo man vorher denkt da geht gar nichts.

499 **E:** Den Funken können Sie machen mit dem ZRM. Wenn ein Funke da ist, dann finden
500 Sie den. Wenn keiner da ist, das ist ein fauler Sack, dann können Sie auch
501 nichts machen. Ich sage immer: *ich kann aus einem Pfund Hackfleisch kein*
502 *Roastbeef machen.* Aber wenn irgendwo ein Funken noch da ist, wird der mit dem
503 ZRM gefunden und entfacht.

C. Codierungstabellen

a. Kategorienübersicht

Tabelle 1. Kategorienübersicht

| Hauptkategorie | Unterkategorie | Definition | Ankerbeispiel | | | |
|---------------------------|------------------------|---|---------------|-----|-----|--|
| Jobcenter | Arbeitsweise | Wirken und Handeln des Jobcenters in Bezug auf Beratungstätigkeit und Kundenorientierung. | T_Göc | 143 | 149 | Weil im Kontext dieser Erfahrungen von Arbeitslosigkeit ist sicherlich auch die Fragestellung: wie erlebst du das Jobcenter? Wie erlebst du meine Arbeit? Wie würde das für dich als Kunde ideal aussehen, wo würdest du dich am besten unterstützt fühlen? Das sind natürlich so Fragen, die stellt man in der Regel gar nicht, werden aber notwendig, um wirklich zu dem zu kommen, was der Gesetzgeber wollte: eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu dem Menschen. |
| | Gesetzliche Grundlagen | | | | | |
| | Mitarbeiter | | | | | |
| | Ruf/Wahrnehmung | | | | | |
| Kunden | - | Folgen von Langzeitarbeitslosigkeit auf den Menschen und sein Verhalten | T_Paf | 31 | 37 | Perspektivenlosigkeit. Das eint fast alle Familien. Mein Eindruck ist, dass viele Menschen, die aus diesem Kontext kommen, insgesamt als Lebenshaltung, als Erfahrung gemacht haben: ich kann mein Leben gar nicht selbst steuern, ich selbst kann nichts tun, um aktiv meine Lebenssituation zu verbessern. Die Menschen, mit denen ich arbeite, haben sehr oft das Gefühl, fremdgesteuert zu sein. Dass ihnen das Leben passiert. Das eint fast alle Familien mit wenigen Ausnahmen. |
| Psychologische Grundlagen | - | Motivationstheoretischer und neurowissenschaftlicher Hintergrund | T_Kuh | 96 | 101 | Das Unbewusste, also gerade das intelligente Unbewusste, wir nennen es das Extensionsgedächtnis, ist voll mit sehr vielen Auswertungen aus autobiographischen Erfahrungen. Auswertung im Sinne von ihrer persönlichen Bedeutung, also die Frage: was bedeutet das für mich, über welche Fähigkeiten werde ich hier informiert aus diesen oder jenen Erfahrungen. Da hat man wirklich die Basis, um sich intuitiv weder zu übernehmen noch überfordern zu müssen |

| | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|---|-------|-----|-----|---|
| Beratung | Methoden zur Motivation | Wirksame Methoden für die Beratung unfreiwilliger Klienten zur Generierung von Motivation und handlungsinitierender Formulierung von Zielen | T_Paf | 440 | 443 | Es gibt Menschen, da sind die Lebensziele und die Jobziele miteinander verbunden, dann gibt es Mensch, die müssen erst die Lebensziele erarbeitet werden. Im Beratungsprozess sitzt immer ein einzigartiges Individuum vor uns und diese Tatsache muss mit bedacht werden. |
| | Zielformulierung | | | | | |
| | Zwangskontext | | | | | |
| ZRM | Grundlagen | Rahmenbedingungen, Inhalte und Abläufe des ZRM-Trainings | T_Sto | 26 | 29 | Also mal angenommen, ich habe eine langzeitarbeitslose Person in der Beratung und sage: jetzt gucken wir mal, was bräuchten Sie denn? Suchen Sie sich mal ein Bild, was da Ihnen dabei hilft, jetzt mal Bewerbungen zu schreiben. Das ist die themenspezifische Bilderwahl. |
| | Bildkarten | | | | | |
| | Embodiment | | | | | |
| | Gruppenarbeit | | | | | |
| | Motto-Ziele | | | | | |
| Anwendbarkeit und Nutzen | Erfordernisse | Notwendigkeit des ZRMs im Jobcenter sowie Ideen zur Umsetzung und Vorgehensweise | T_Sto | 159 | 161 | ZRM in Zwangskontexten ist auch kein Problem. Wir machen das auch im Knast, wir machen das in sozialpädagogischen Heimen. Sie müssen nur den Zwangskontext ansprechen, das ist der Trick. Man darf nicht so tun als wäre alles schön. |
| | Ratschläge/Tipps | | | | | |
| | Resonanz der Experten | | | | | |

1

b. Kategorie Jobcenter

Tabelle 2. Kodierte und paraphrasierte Textstelle zur Kategorie Jobcenter

| Hauptkategorie | Subkategorie | Transkript | Anfang | Ende | Segment | Paraphrase |
|----------------|--------------|------------|--------|------|--|---|
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Göc | 12 | 18 | die Aufgabe des Jobcenters ist, die Menschen dabei zu unterstützen, ein Leben in Würde zu führen. Und wenn Sie das als Leitgedanke nehmen, dann wird ganz klar, dass Lebensplanung und Arbeitsplanung im menschlichen Leben einfach das ausmachen, was Würde kennzeichnet. Ich denke schon, dass Integration in Arbeit ein wichtiger Schritt ist, würdevoll zu leben, jedenfalls in unserer Gesellschaft, aber zugleich braucht es dazu auch noch was anderes. Menschliches Leben besteht nur zu einem Teil aus Arbeit. | Das Jobcenter ist dafür zuständig, den Kunden ein würdevolles Leben zu ermöglichen. Dazu gehört aber nicht nur die Arbeit, sondern auch die individuelle Lebensplanung. |
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Göc | 32 | 41 | Also mir ist in den letzten Jahren immer klarer geworden, dass wir etwas in der Arbeit in der Grundsicherung, vielleicht auch in der Bundesagentur, also in der Arbeitsförderung des SGB III, vernachlässigen. Wir nennen das in der Fachliteratur Werteexploration. Die Frage, was Menschen antreibt, wonach sie ihre Ziele ausrichten, wofür sie Energie einsetzen wollen, ist zunächst einmal auch losgelöst von der Frage der Arbeit. Aber wenn ich weiß, was das für Kernpunkte sind, die einen Menschen antreiben, dann wird natürlich nicht nur Lebensplanung, sondern auch Arbeitsplanung klarer. Und wenn ich berufliche Dinge mache und plane mit Menschen, ohne dass es anschlussfähig ist an das Wertesystem, dann wird es in der Regel scheitern. | Die Werteexploration wird in der Grundsicherungsarbeit und in der BA nicht ausreichend bearbeitet. Erst wenn persönliche Ziele klar sind, können auch berufliche Themen erfolgreicher geplant werden. |
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Göc | 76 | 77 | Alles, was pauschale Vorgehensweisen anbetrifft, sind im Kontext dieser Aufgabenstellung schwierig umzusetzen. | Jedes Kundenanliegen ist individuell zu bearbeiten. |

| | | | | | | |
|------------------|--------------|-------|-----|-----|---|--|
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Göc | 81 | 85 | wenn das, was Sie im Profiling machen, ein gutes und klares Bild ergibt, dann finde ich müssen wir nicht in jedem Fall aus einem riesigen Paket von Werteexploration und anderen Sachen was standardmäßig über Menschen stülpen, sondern dann arbeiten wir erfolgreich als Vermittler | Die Vermittlungsarbeit mit Profiling kann so erfolgreich sein, dass ein gesondertes Angebot zur Werteexploration nicht mehr nötig ist. |
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Göc | 88 | 92 | Wenn wir merken, dass wir mit unseren Bemühungen auf der Vermittler-Ebene ständig ins Leere laufen, weil nichts klappt oder so. Das sind dann die Punkte, wo ich denke: nein, da macht es keinen Sinn mit diesem Verfahren weiter zu verfahren, weil es braucht was anderes. Und da was zu haben, ist natürlich dann ein Geschenk. | Erfolgreiche Vermittlungs-Bemühungen sollten durch neue Verfahren ausgetauscht werden. |
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Göc | 152 | 155 | Also ein zweiter wichtiger Aspekt für auch eine ressourcenaktivierende Arbeit ist immer auch immer wieder zu gucken, was hat Arbeitslosigkeit mit dir gemacht und dabei eben auch die Auswirkungen des eigenen Handelns mit in den Blick zu nehmen. | Ressourcenaktivierung bedeutet sowohl die Folgen der Arbeitslosigkeit für den Kunden, aber auch des eigenen Agierens zu beachten. |
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Göc | 420 | 425 | Die gelungenen Beispiele, in denen Mitarbeitende in den Jobcenter soziale Gruppenarbeitsangebote gemacht haben, die sind Wahnsinn. Also da merkt man daran, dass wenn die Menschen da drinnen die Offenheit haben, die Befähigung, auch solche Themen zu ergreifen, dann folgen die Kunden. Es gibt dann keine Hemmungen mehr, in das Jobcenter zu gehen. | Wenn Mitarbeiter offen sind, werden auch Gruppenangebote sehr gerne angenommen und die Schwellenängste vor dem Jobcenter sinken. |
| Jobcenter | Arbeitsweise | T_Kuh | 424 | 428 | Also ich glaube im Jobcenter ist es eine große Versuchung, nach Standardlösungen zu suchen. Und da liegen aber auch die Fallen drin. Und wenn man das irgendwie, und sei es nur in einer kurzen Beratung von 30 Minuten, ein bisschen aufdröseln könnte, wäre schon viel gewonnen. Da würde ich mich immer dafür einsetzen. | Standardlösungen bergen Probleme, daher ist Individualisierung extrem wichtig und sollte umgesetzt werden. |

| | | | | | | |
|------------------|------------------------|-------|-----|-----|--|---|
| Jobcenter | Gesetzliche Grundlagen | T_Göc | 95 | 100 | das, was jetzt an langzeitarbeitslosen Menschen noch vom Markt nicht aufgenommen wird, ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Belastungen, bei denen man diese Frage, ob wir eher mal vermittlerisch arbeiten oder ob wir eher sowas wie Lebenszielplanung, vielleicht auch außerhalb regulärer sozialversicherungspflichtiger Arbeit, da ist der Gesetzgeber ja sehr viel breiter aufgestellt als früher, was wir da an Umsetzungsmöglichkeiten haben. | Durch die Gesetzgebung gibt es viele Möglichkeiten Langzeitarbeitslose mit vielen Vermittlungshemmnissen zu unterstützen. |
| Jobcenter | Gesetzliche Grundlagen | T_Göc | 121 | 131 | Spannend finde ich die Frage, was hat denn das SGB II, was hat denn überhaupt der Gesetzgeber für ein Menschenbild? Also wenn man so ein bisschen die Literatur in den letzten 20 Jahren zum aktivierenden Sozialstaat sich vornimmt, dann ist das, was man als Menschenbild des Gesetzgebers im Grunde genommen identifizieren kann als das des mündigen Bürgers. Der in der Lage ist, sich selbst zu organisieren und der in der Lage ist, sein Leben zu handeln, der klar und zielorientiert vorgeht, der sich die Informationen beschafft. Also jemand der im Grunde genommen keine Hilfestellung benötigt. Das ist das Bild. Und das passt einfach nicht auf die Realität, wenn man Menschen, die zu uns kommen, denn sie kommen zu uns, weil sie Hilfe benötigen, in unterschiedlichem Ausmaß, aber sie benötigen die Hilfe, ja. | Das Menschenbild der Gesetzgebung eines Bürgers, der keine Hilfe benötigt, passt nicht zur Realität. |
| Jobcenter | Gesetzliche Grundlagen | T_Göc | 143 | 149 | Weil im Kontext dieser Erfahrungen von Arbeitslosigkeit ist sicherlich auch die Fragestellung: wie erlebst du das Jobcenter? Wie erlebst du meine Arbeit? Wie würde das für dich als Kunde ideal aussehen, wo würdest du dich am besten unterstützt fühlen? Das sind natürlich so Fragen, die stellt man in der Regel gar nicht, werden aber notwendig, um wirklich zu dem zu kommen, was der Gesetzgeber wollte: eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu dem Menschen. | Der Gesetzgeber will eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung, dazu gehört, sich bei Kunden ein Feedback über die geleistete Arbeit im Jobcenter einzuholen und nachzufragen, wo der Kunde mehr Unterstützung wünscht. |

| | | | | | | |
|------------------|------------------------|-------|-----|-----|--|---|
| Jobcenter | Gesetzliche Grundlagen | T_Göc | 196 | 204 | einerseits verlangt die Gesetzgebung und insbesondere die Rechtsprechung, auf die es dann da ankommt, dass wir klar formulierte Vereinbarungen treffen, die in allen Facetten für den Kunden keine Unklarheit lassen und die eben im Verwaltungsverfahren und zur Not auch eben in Form des Widerspruchs und des Rechtsverfahrens überprüfbar sind. Zugleich bemängelt die Rechtsprechung selbst die geringe Individualität, die etwa die Eingliederungsvereinbarung hat. Wir haben ganz viele Urteile, wo die Richter sagen: was ist denn das eigentlich, wir klicken da irgendwas an, das hat mit dem Menschen gar nichts zu tun. Also da steht auch die Rechtsprechung selbst in einem Widerspruch zu sich. | Es gibt einen Konflikt in der Rechtsprechung zwischen klar formulierten, allgemeingültigen Vereinbarungen und fehlender Individualität in der Zielformulierung. |
| Jobcenter | Mitarbeiter | T_Göc | 6 | 9 | Wenn ich also Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Jobcentern schule und danach frage, was ist denn Ihr Auftrag, dann sagen sie auch immer: die Vermittlung in Arbeit oder dass sie nicht so lange so viele Leistungen beziehen. | Mitarbeiter in Jobcentern sehen die Arbeitsvermittlung als prioritäre Aufgabe. |
| Jobcenter | Mitarbeiter | T_Göc | 52 | 58 | Also wenn ich an die Definition in der Grundsicherung denke, was der Gesetzgeber unter Beratung versteht, dann erfüllt das ja bei Weitem nicht das, was ich im Alltag bei den Kolleginnen und Kollegen, die als Fallmanagerin arbeiten oder als persönliche Ansprechpartner, tatsächlich ausmacht. Da geht es eben letztendlich nicht nur um Sozialrechtsthemen. Das sind viele, viele Dinge, die da bedeutsamer sind und den Alltag der Mitarbeitenden da belasten. | Fallmanager erfüllen weit mehr als die gesetzlichen Anforderungen an Beratung. Die Gesprächsthemen belasten die Mitarbeiter. |
| Jobcenter | Mitarbeiter | T_Göc | 59 | 62 | wenn man im Jobcenter arbeitet, dann gilt für mich zunächst mal immer, dass ich offen sein muss für alles, was eine Lebenssituation belastet. Ob ich dafür fachlich geeignet bin oder nicht, in der Situation muss es erst mal auf den Tisch. | Mitarbeiter im Jobcenter müssen für Multiproblemsituationen offen sein, auch wenn sie nicht fachlich ausgebildet sind. |

| | | | | | | |
|------------------|-------------|-------|----|----|--|--|
| Jobcenter | Mitarbeiter | T_Göc | 64 | 71 | Wir sollten im Jobcenter sicherlich immer das Thema Arbeitsmarkt, Förderung von Beschäftigung im weitesten Sinne umfassen, zugleich braucht es das offene Ohr für die anderen Dinge und einen Zugang zu Netzwerken, die dann hilfreich eingesetzt werden können. Also insofern ist der Beratungsansatz, den wir in der Grundsicherung haben, ein eklektizistischer, also jemand, der aus verschiedenen Sachen etwas nehmen muss und dann in der Begabung im Grunde genommen mündet, dass wir die Menschen soweit aufrichten können, dass sie Interesse daran haben, die Themen wirklich anzugehen. | Mitarbeiter im Jobcenter brauchen ein vielfältiges Set an Tools und letztendlich die Fähigkeit zur Motivation. |
|------------------|-------------|-------|----|----|--|--|

2

| | | | | | | |
|------------------|---------------------|-------|-----|-----|--|---|
| Jobcenter | Mitarbeiter | T_Göc | 492 | 497 | Also aber wir haben so viel Kompetenz in den Jobcentern und wir rufen sie nicht ab, wir verschleißen die Menschen. Das führt dann dazu, dass wir immer wieder Personalwechsel haben. Wir verschleißen sie einfach in Routinen, in denen sie sich nicht wiederfinden können. Deshalb sind solche Sachen einfach traumhaft. Ich glaube, das würde auch dann wirklich auf längere Zeit zu einem Imagewechsel bei den Jobcentern führen. | Die Personalfuktuation in Jobcentern ist sehr hoch, da die Mitarbeiter sich bei den Routinen erschöpfen. |
| Jobcenter | Mitarbeiter | T_Göc | 583 | 586 | Die Beschäftigung mit Gefühlen und das setzt das ZRM ja schlichtweg voraus, würde viele, die eine Verwaltungsausbildung haben, die das Jobcenter-Handeln als Verwaltungshandeln verstehen, als nicht zu ihrer Aufgabe zählend betrachten. | Mitarbeiter des Jobcenters, die sich als Verwaltungsfachleute verstehen, sehen die Arbeit mit Gefühlen der Kunden nicht als ihre Aufgabe. |
| Jobcenter | Mitarbeiter | T_Sto | 469 | 472 | Die Führungskräfte dieser Jobcentern waren da und die haben berichtet, sie haben heute schon totale Probleme mit der Motivation von ihren Mitarbeitern, weil die keine Böcke mehr haben, weil es keine Jobs mehr gibt. | Nicht nur die Kunden, auch die Mitarbeiter sind demotiviert. |
| Jobcenter | Ruf/ Wahrnehmung | T_Göc | 110 | 112 | Ich finde die Urteile, die wir in Teilen der Bevölkerung gegenüber der Arbeit der Jobcenter finden, wenig zutreffend, nicht passend. | Der Ruf des Jobcenters in der Bevölkerung ist nicht angemessen. |
| Jobcenter | Ruf/ Wahrnehmung | T_Göc | 492 | 497 | Also aber wir haben so viel Kompetenz in den Jobcentern und wir rufen sie nicht ab, wir verschleißen die Menschen. Das führt dann dazu, dass wir immer wieder Personalwechsel haben. Wir verschleißen sie einfach in Routinen, in denen sie sich nicht wiederfinden können. Deshalb sind solche Sachen einfach traumhaft. Ich glaube, das würde auch dann wirklich auf längere Zeit zu einem Imagewechsel bei den Jobcentern führen. | Neue Methoden wie das ZRM können langfristig zu einem Imagewechsel führen. |

| | | | | | | |
|------------------|---------------------|-------|-----|-----|--|---|
| Jobcenter | Ruf/ Wahrnehmung | T_Paf | 12 | 20 | Das Jobcenter wird wahrgenommen als eine Institution, die sanktioniert. Meine Klienten fühlen sich oft ungerecht behandelt und schildern, dass zu diesem Gefühl ungerecht behandelt zu werden noch das Empfinden kommt, dass andere bevorzugt werden. Sie sind oft der Meinung, dass Gelder bewusst zurückgehalten werden, die den Leistungsempfängern zustehen würden. Es wird ebenfalls gemutmaßt, dass die Berater das wissen, aber absichtlich nicht über zustehende Leistungen aufklären die einem zustehen. Erst wenn man sich informiert hat und die Leistungen beim Jobcenter einfordert, dann bekommt man sie auch. | Das Jobcenter wird von den Klienten stark negativ wahrgenommen. Die Klienten fühlen sich ungerecht behandelt und vermuten, absichtlich benachteiligt zu werden. |
| Jobcenter | Ruf/ Wahrnehmung | T_Paf | 197 | 198 | Ich weiß nicht, ob man so eine offene Gesprächsatmosphäre in dem normalen Jobcenter-Gespräch hinkriegt. | Es ist fraglich, ob im Jobcenter eine offene Gesprächsatmosphäre entstehen kann. |
| Jobcenter | Ruf/ Wahrnehmung | T_Paf | 254 | 261 | Und der Imagewechsel, vollzieht sich dann von alleine wenn Beratungskontexte anders, ziel – und ressourcenorientiert gestaltet werden. Wenn Menschen in die Beratung kommen und sich als Mensch ernst- und wahrgenommen fühlen, dann kann auch der Job eine Relevanz im eigenen Leben bekommen. Für viele meiner Klienten ist auch nicht nachvollziehbar, warum sie arbeiten gehen sollten. Sie sagen, dass sie, wenn sie arbeiten lediglich 100€ mehr verdienen. Aus meiner Perspektive gelingt es besser, Menschen in Arbeit zu bringen, wenn sie Lebensziele für sich selbst entwickeln können. | Das Jobcenter könnte einen Imagewechsel erleben, wenn Beratungsprozesse fortan ziel- und ressourcenorientiert ablaufen. |
| Jobcenter | Ruf/ Wahrnehmung | T_Sto | 184 | 187 | Das Jobcenter soll doch einfach mal seine Erfolgszahlen angucken und dann soll das Jobcenter sich überlegen, ob man nicht allmählich mal was Neues probieren möchte. Wie lange möchte man denn die alte Mühle Nuckelpinne noch fahren? Ohne Erfolge? | Aufgrund der schlechten Erfolgsquoten des Jobcenters ist dringend notwendig, neue Methoden zu testen. |
| Jobcenter | Ruf/ Wahrnehmung | T_Sto | 190 | 193 | Punkt Nummer eins, wo ich immer sage, da bin ich sowieso super dagegen was Sie da mit den Leuten praktizieren, das ist wirklich so ein Psycho-Geschwätz: reflektiere mal dich selbst und aus einer Stärke kann eine Schwäche werden oder so. | Sich selbst auf Stärken und Schwächen zu reflektieren ist keine gute psychologische Methode. |

c. Kategorie Kunden

Tabelle 3. Kodierte und paraphrasierte Textstellen zur Kategorie Kunden

| Hauptkategorie | Subkategorie | Transkript | Anfang | Ende | Segment | Paraphrase |
|----------------|--------------|------------|--------|------|--|--|
| Kunden | - | T_Kuh | 164 | 169 | Das brauche ich Ihnen nicht zu erklären, wenn Sie im Jobcenter sind. Sie haben es nur mit Motivationsproblemen zu tun. Das Jobcenter hatte früher keine Wahl, die konnten nur die kognitiven Fähigkeiten messen und da kam ja manchmal eine Beratungsdynamik raus, wo man wirklich schmunzeln musste oder die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Mit diesen kognitiven Tests hat man den Leuten dann Berufsempfehlungen gegeben. | Motivationsprobleme sind Alltag im Jobcenter. |
| Kunden | - | T_Paf | 24 | 27 | Sehr oft arbeiten wir mit Klienten in der dritten oder vierten Generation, also mit Menschen, die schon in Multiproblemsituationen aufgewachsen sind, schon reingeboren wurden und sich jetzt selbst in einer Multiproblemlage wiederfinden. | Häufig sind die langzeitarbeitslosen Klienten in Multiproblemsituationen groß geworden und übermitteln das über die Generationen hinweg. |
| Kunden | - | T_Paf | 31 | 37 | Perspektivenlosigkeit. Das eint fast alle Familien. Mein Eindruck ist, dass viele Menschen, die aus diesem Kontext kommen, insgesamt als Lebenshaltung, als Erfahrung gemacht haben: ich kann mein Leben gar nicht selbst steuern, ich selbst kann nichts tun, um aktiv meine Lebenssituation zu verbessern. Die Menschen mit denen ich arbeite haben sehr oft das Gefühl, fremdgesteuert zu sein. Dass ihnen das Leben passiert. Das eint fast alle Familien mit wenigen Ausnahmen. | Langzeitarbeitslose fühlen sich perspektivlos und fremdgesteuert. |
| Kunden | - | T_Paf | 40 | 43 | Erziehung, Finanzen, berufliche Entwicklung, eigene Zukunftsplanung. Oft liegen Vermittlungshemmnisse im Sinne von keinem Schulabschluss u.ä. vor. Sehr oft sind Familien mit denen ich arbeite es z.B. auch nicht gewöhnt, Strukturen einzuhalten | Vermittlungshemmnisse betreffen die Bereiche Erziehung, Finanzen, berufliche Entwicklung, Zukunftsplanung, fehlender Schulabschluss und fehlende Strukturen. |

| | | | | | | |
|---------------|---|-------|-----|-----|--|---|
| Kunden | - | T_Paf | 594 | 596 | Auch langzeitarbeitslose Menschen sind Menschen mit viel Lebenserfahrung, die viele kreative Ideen haben können. | Langzeitarbeitslose entwickeln durch Lebenserfahrung Kreativität. |
| Kunden | - | T_Sto | 30 | 38 | Oder es kommen Leute, bei denen man das Gefühl hat, die sind schon völlig problemfixiert, also überpädagogisiert, überbetreut. Das ist auch oft der Fall bei Langzeitarbeitslosen. Die können den ganzen Mist gar nicht mehr hören. Und dann kann man auch die Doppelbildwahl machen, dass man sagt: jetzt nehmen Sie einfach mal irgendein Bild, was brauchen Sie denn gerade? Und dann kommt man an so identitätsnahe Persönlichkeitsthemen ran. Aber das sehen Sie im Manual, da ist das haargenau beschrieben, wie die Doppelbildwahl funktioniert. Und erst dann, wenn man ein allgemeines Thema hat, nimmt man ein Bild speziell für Arbeitssuche. | Für Langzeitarbeitslose, die häufig überbetreut und problemfixiert sind, ist die Doppelbildwahl zu empfehlen. |
| Kunden | - | T_Sto | 213 | 215 | Glauben Sie mir doch, wenn es was bringen würde, wären die dort. Es ist für die Leute peinlich, es ist unangenehm, es wird viel gefaked. Da sagt man halt irgendwas, damit Ruhe ist. | Die Maßnahmen haben keine positiven Effekte, deshalb nehmen die Kunden sie nicht ernst. |

d. Kategorie Psychologische Grundlagen

Tabelle 4: Kodierte und paraphrasierte Textstellen zur Kategorie Psychologische Grundlagen

| Hauptkategorie | Subkategorie | Transkript | Anfang | Ende | Segment | Paraphrase |
|---------------------------|--------------|------------|--------|------|--|---|
| Psychologische Grundlagen | - | T_Dyl | 435 | 443 | In Ihrem Kontext hängt die Wahrscheinlichkeit einen Job zu bekommen schon mit Intelligenz zusammen wahrscheinlich, also dieser Outcome. Aber Motivation hat mit Intelligenz nichts zu tun, nicht direkt zumindest. Da spielen wieder die zwei Systeme eine Rolle. Es kann schon sein, dass andere versuchen, über den Verstand zu motivieren: „denken Sie an die Konsequenzen“, ob das funktioniert hängt natürlich schon mit Intelligenz zusammen. Wie weit jemand mit dem Verstand die Argumente versteht. Aber diese emotionale Ebene ist ja auch noch da. Die ist für Motivation noch viel wichtiger und hat mit Intelligenz wenig zu tun. | Ein Zusammenhang zwischen Motivation und Intelligenz besteht nicht. Die emotionale Ebene spielt bei der Motivation eine wichtigere Rolle. Intelligenz kann dennoch hilfreich bei der Jobsuche sein. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Dyl | 445 | 449 | Das ist natürlich klar, diese Misserfolgserlebnisse. Das wäre ja Luxus, wenn man die aufarbeiten könnte. Ganz einfach ausgedrückt ist dieses emotionale System, dieses Unbewusste, ja ein Lernsystem. Wenn natürlich jemand lernt: in allen Leistungskontexten, Schule und Job, immer ist man der Doofe und immer kriegt man einen aufs Dach, dann ist man dafür natürlich nicht motiviert. | Das Unbewusste ist in der Lage zu lernen, daher haben Misserfolgserlebnisse eine erhebliche negative Auswirkung auf die Motivation. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Göc | 159 | 164 | Also Intelligenz kann nützlich sein, ist nützlich in Hinblick auf die Vielfalt von Lösungsansätzen. Ich glaube, dass intelligenten Menschen einfach ein viel größeres Spektrum an Lösungsoptionen zur Verfügung steht. Aber die Frage der Motivation ist davon deutlich abzutrennen. Also auch geistig behinderte Menschen haben starke Motivationskräfte, die sie aktivieren können, wenn sie auf ein bestimmtes Ziel zusteuern. | Motivation und Intelligenz hängen nicht miteinander zusammen, Intelligenz ist aber hilfreich für die Generierung von Lösungsmöglichkeiten. |

| | | | | | | |
|---|---|-------|----|----|--|---|
| <p>Psychologische Grundlagen</p> | - | T_Kuh | 14 | 24 | <p>Heute wissen wir auch mit der PSI-Theorie: ein Widerstand beruht immer darauf, wenn man eine explizite Absicht hat. Das Absichtsgedächtnis ist mit einer eingebauten Handlungshemmung verbunden, was sich erstmal paradox anhört, es ist ja zum Handeln da. Aber es ist für eine Art von Handeln da, Willenshandlungen, die unheimlich schwierig sind, wofür ich nachdenken muss oder auf die richtige Gelegenheit, oder bis der innere Schweinehund überwunden ist, warten muss. Es müssen noch Dinge passieren, damit ich diese intendierte Handlung gegen stärkere Impulse durchsetzen kann, die aus den Gewohnheiten kommen oder von der Affektebene befeuert sind. Und diese Hemmung ist bei arbeitslosen Akademikern größer und zwar, wenn man sie an Misserfolge erinnert. Das heißt, die haben eine nachgewiesene Willenshemmung.</p> | <p>Bei Widerstand ist das Intentionsgedächtnis gehemmt. Zwar kann man die Handlung planen, jedoch müssen zunächst positive Affekte geschaffen werden, die Handlungsenergie geben, sodass die Willenshemmung aufgehoben wird. Arbeitslose Akademiker weisen bei Erinnerung an Misserfolge eine hohe Willenshemmung (Widerstand) auf.</p> |
| <p>Psychologische Grundlagen</p> | - | T_Kuh | 37 | 45 | <p>Willenshemmung heißt, diese Verbindung zwischen Intentionsgedächtnis und Ausführung ist gehemmt, nicht das intuitive Verhaltenssteuerungssystem per se. Es kann sein, dass die das nach wie vor ganz gut können, aber das bedeutet, dass die nur leichte Sachen machen können. Also was Leichtes fällt leicht, aber Schweres wird nicht leichter, weil sie diese positive Handlungsenergie gar nicht mehr selber generieren können und weil sie durch Misserfolg eben genau in die passive Lageorientierung gedrückt werden. Also da sind ganz viele Lageorientierte dabei. Inzwischen gibt es ganz gute Interventionen. Das ZRM geht schon in die Richtung.</p> | <p>Hat eine Person eine Willenshemmung, ist nur noch das Handeln mit der intuitiven Verhaltenssteuerung möglich, aber nicht mehr das Durchführen von komplexeren Aufgaben. Das ZRM hilft als Intervention, wenn sich Personen in der Lageorientierung befinden und aufgrund einer Willenshemmung keine positive Handlungsenergie erzeugen können.</p> |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------|----|-----|---|--|
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 72 | 76 | Wenn ich diese Willenshemmung natürlich als arbeitsloser Akademiker nach Misserfolgserlebnissen im Leistungsbereich habe, dann passt es nicht. Da brauche ich eigentlich den Willen. Der Wille hilft ja eigentlich immer dann, wenn es ein bisschen emotional schwerfällt. | Der Wille hilft in emotional schwierigen Situationen, beispielsweise bei Arbeitslosen nach Misserfolgserlebnissen. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 79 | 87 | Das Unbewusste macht einen wahrscheinlich sogar größeren Anteil aus als das Bewusste. Wir sind nur näher dran am Bewussten, wir können darüber sprechen, wir sind verliebt ins Bewusste. Und deswegen überschätzen wir das meistens. Maja Storch setzt wie natürlich alle Hypnotherapeuten sehr auf eine bestimmte Variante von Unbewusstem, nämlich die ganz, ganz große und intelligente. Ich nenne die gar nicht mehr unbewusst, ich nenne die überbewusst, weil sie eigentlich sehr viele Erfahrungen integriert, viel mehr, als der enge Scheinwerferkegel des bewussten Denkens beleuchten kann und wird integriert in einem gut entwickelten Selbst. | Das Unbewusste ist die intelligente Variante des Bewussten, da es alle Erfahrungen integriert. Das ZRM setzt auf das ganz große und intelligente Unbewusste. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 87 | 94 | Der Persönlichkeitsbegriff ist ganz eng verbunden mit der Selbstentwicklung. Persönliche Reife, Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit, das sind alles Metaphern, die wir einsetzen im Alltag, wenn eigentlich wahrscheinlich der Entwicklungsstand dieses Systems gemeint ist. Aber wenn das gut entwickelt ist, dann ist das unschlagbar, dann verdient es nicht den Namen unterbewusst, als wäre es weniger intelligent. Es ist wahrscheinlich höher intelligent. Und überbewusst heißt ja auch, dass man es mit dem Bewusstsein alleine nicht hinkriegen kann. | Selbstentwicklung umfasst die Persönlichkeitsbegriffe Reife, Urteilsfähigkeit oder Entscheidungsfähigkeit. Ein gut entwickeltes Selbst (Unbewusstes), sollte überbewusst bezeichnet werden, da es intelligenter ist als das bewusste Denken. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 96 | 101 | Das Unbewusste, also gerade das intelligente Unbewusste, wir nennen es das Extensionsgedächtnis, ist voll mit sehr vielen Auswertungen aus autobiographischen Erfahrungen. Auswertung im Sinne von ihrer persönlichen Bedeutung, also die Frage: was bedeutet das für mich, über welche Fähigkeiten | Das Extensionsgedächtnis speichert Erfahrungen und ihre persönliche Bedeutung und bildet die Basis um Unter- oder Überforderung zu vermeiden. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------|-----|-----|---|---|
| | | | | | werde ich hier informiert aus diesen oder jenen Erfahrungen. Da hat man wirklich die Basis, um sich intuitiv weder zu übernehmen noch überfordern zu müssen | |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 101 | 115 | Also alle diese Dinge, Unterforderung und Überforderung, die sind typisch für den Scheinwerferkegel des Bewusstseins, das gar nicht den ganzen Überblick hat. Da kann man sich ganz schnell in Ziele verlaufen, die gar nicht zu einem passen, die einen unter- oder überfordern. Also jetzt nur mal um ein Beispiel zu geben, warum ich sage, das Unbewusste spielt eine viel größere Rolle. Alles das, dass man seine Fähigkeiten realistischer einschätzt und sich nicht unter- oder überfordert, auch andere nicht unter- oder überfordert, das kann man alles mit dem Scheinwerfer des Bewusstseins gar nicht so umfassend herausfinden und so schnell wie durch den intuitiven Zugriff auf dieses Erfahrungsgedächtnis, das heißt auf das integrierte Selbst dieser persönlich relevanten Teile. Das ist natürlich wesentlicher Teil, das integrierte Selbst. Und die EOS-Diagnostik enthält natürlich auch eine Diagnostik für alle Affekte, also eben alle sieben Systemebenen der Systeme werden angegangen, sodass wir ein sehr umfassendes Bild kriegen. | Wenn das Selbst (Unbewusstsein) nicht ausreichend entwickelt und erkundet ist, kann man sich nicht passende Ziele setzen. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 147 | 154 | Denken Sie an das alte MBTI-Verfahren zu den Typen von C. G. Jung, das immer noch verwendet wird. Wenn Sie sich das angucken, der Jung hat selbst erkannt, wenn Sie das Buch von ihm lesen über psychologische Typen, dass seine Typologie keine Handlungstheorie war. Da kam Motivation und Handeln nicht drin vor. Die vier Systeme, die wir in der PSI-Theorie haben, da hat jedes System eine Schnittstelle mit dem Handeln, mit der Motivation und mit den sieben Systemebenen. Die haben alle Relevanz für Motivationsprozesse. | Das genutzte MBTI-Verfahren bietet keine Handlungsgrundlage zum Thema Motivation. In der PSI-Theorie haben alle Systeme und Systemebenen Verbindungen zum Thema Motivation und Handeln. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------|-----|-----|---|--|
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 173 | 182 | Berufsinteressen, das gibt es ja auch schon lange. Das kann man machen. Aber die Basiskompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung, die brauchen Sie in allererster Linie würde ich sagen. Basiskompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung. Was Sie wollen, ist, dass die Leute sich selber steuern können. Das wird doch überall in den Berufen immer mehr verlangt. Und auch bei der Jobsuche ist das das A und O, dass die Jobsuchenden kreativ gestaltend eingreifen können, Initiative entwickeln, Entscheidungen treffen können, sich nicht über- und unterfordern, Authentizität entwickeln, sich darstellen können. Denn das wird auch gefragt: Integrität. Und das ist alles unter der Überschrift Persönlichkeitsentwicklung. | Wichtiger als Berufsinteressen sind die Basiskompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung, die für die Jobsuche relevant sind. Beispielsweise: kreativ gestaltend eingreifen, Initiative entwickeln, Entscheidungsfähigkeit, Authentizität, sich darstellen, Integrität. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 233 | 237 | Wenn ich also positive Fantasien mache, so wie in der positiven Psychologie, dann gehen bestimmte Werte nach oben. Aber ganz bestimmte Werte, die mehr mit Selbstentwicklung zu tun haben, gehen nicht weiter hoch. Während das ZRM, das hatte Schnittpunkte an so Stellen, die mehr mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun hatte. | Neurobiologisch nachweisbar steigen mithilfe positiver Fantasien bestimmte Werte. Beim ZRM steigen dabei Werte, die mit der Persönlichkeitsentwicklung zusammenhängen. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------|-----|-----|--|--|
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 264 | 267 | Der eine braucht Bilder, der andere braucht Sprüche, der dritte braucht Anknüpfungen an persönliche Lebenserfahrungen oder irgendwie Körperverankerung. Also da sind wir schon wieder bei dem komplexen System. Wir haben ganz viele Ansatzpunkte. | Ansatzpunkte zur Motivation können Bilder, Sprüche, Anknüpfung an Lebenserfahrungen oder Körperarbeit sein. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 277 | 281 | Persönlich werden ist einerseits so wichtig, man muss wirklich austarieren, wie viel kann der Mensch, den ich da vor mir habe, da jetzt vertragen. Was bringt ihn zum Aufblühen und wo merkt man, dass da jemand schon anfängt wieder zuzumachen. Da muss ich selber automatisch dann etwas weniger tief mit meinen Angeboten eindringen. | Der Berater muss feinfühlig sein, wie persönlich er bei dem Kunden werden darf. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 325 | 335 | gehen Sie mal die sieben Systemebenen durch, dann merken Sie schon, welche unterschiedlichen Antworten die anzubieten haben. Gewohnheiten, wie kann man die Gewohnheiten explorieren? Mit Fragen, wie: wie machst du denn eine Bewerbung? Und dann fange ich an, das im Interview ganz konkret aufdröseln zu lassen oder sogar ein Bewerbungstagebuch führen zu lassen, damit es konkret wird. Und dann merke ich, ob der sich vorbereitet, wie er sich vorbereitet, wie er sich darstellt. Wahrscheinlich werden Sie das sowieso machen, Szenen durchspielen, selbsterfahrungstechnisch. Da kann man Rückmeldung geben. Das ist aufwändig, kann sein, dass die Behörde sich das nicht leisten kann. Denn Sie reden über ein Standardinstrument, was auf alle anwendbar sein soll. | Um die Motive eines Kunden zu explorieren, geht man die sieben Systemebenen durch. Beispielsweise Gewohnheiten lassen sich sehr genau beschreiben und darstellen. Diese Herangehensweise ist aber sehr aufwändig und durch eine Behörde kaum zu leisten. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 406 | 410 | Der wichtigste Motivator überhaupt, auch für Selbst- und Potenzialentwicklung, ist, jemandem das Gefühl zu geben, verstanden zu werden. Jemand fühlt sich natürlich in einem umfassenderen Sinn verstanden, wenn man seine Lebensziele berücksichtigt und dann die Berufsziele darauf bezieht. Auch seine Basisbedürfnisse | Motivierend für die Selbst- und Potenzialentwicklung ist das sich Verstanden-Fühlen, indem Lebens-Berufs- und Basisziele integriert werden. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------|-----|-----|---|--|
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 411 | 415 | Motivationsforschung zeigt, Leute mit Burnout, was ja nun für das Jobcenter auch ein wichtiges Phänomen ist, werden wieder kommen und wieder berufsunfähig werden oder neu auf Jobsuche gehen. Und wie entsteht das: Wenn man Grundbedürfnisse, die natürlich auch mit großen Lebenszielen, aber zum Teil auch nur auf der Unbewusstseins-Ebene, zusammenhängen, ignoriert | Kunden des Jobcenters werden nicht nachhaltig motiviert sein, wenn Grund- und Lebensziele (teilweise unbewusst) nicht beachtet werden. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Kuh | 433 | 437 | Also Motivation hängt zu einem so geringen Maße mit Intelligenz zusammen, dass man das kaum berücksichtigen braucht. Weil das hat viel mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Das ist außerhalb auch mit Lebenserfahrung verbunden, dass sie sich an eine bestimmte Lebensart halten einfach gewöhnt haben. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Und dass es schmerzhaft ist sich umzustellen. | Motivation hängt wenig mit Intelligenz, aber viel mit Lebensgeschichte und Persönlichkeit zusammen. Dem Mensch fällt es schwer, aus Gewohnheiten auszubrechen. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Paf | 209 | 218 | Es besteht die Gefahr, dass bei den Klienten ein biologische Grundverhaltensmuster, der Flucht-Kampf-Totstell-Reflex, in Gang gesetzt wird. Und wenn das zentrale Nervensystem im Flucht- oder Kampf-Modus ist, werden bestimmte Gehirnareale wenig durchblutet und mit Zucker versorgt. Es fällt Menschen dann einfach schwerer, entspannt, mit Weitsicht in die Zukunft zu schauen und kreative Ideen zu entwickeln. In diesem Zustand geht es um Flüchten oder Kämpfen, nicht um nachdenken. Und aus meiner Erfahrung ist es einfacher, Menschen dazu zu bewegen, in eine attraktive Zukunft zu schauen und attraktive Lebensziele, Ziele generell zu entwickeln, wenn sie eben nicht im Flucht- oder Kampf-Modus sind | Kunden, die das Jobcenter als bedrohliche Institution wahrnehmen, können in den Flucht-Kampf-Totstell-Reflex fallen. In dieser Verfassung ist es nicht möglich, kreativ zu sein und Ziele zu entwickeln. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Paf | 455 | 456 | Man kann den Grad der inneren Beteiligung anhand von Körpersignalen beobachten. | Man kann den Grad der inneren Beteiligung anhand von Körpersignalen beobachten. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------|-----|-----|--|--|
| Psychologische Grundlagen | - | T_Paf | 508 | 513 | Bei Angsterkrankungen beispielsweise werden sofort körperliche Symptome ausgelöst, wenn Menschen in eine phobische Situation kommen. Die Atmung verändert sich, die Körperhaltung verändert sich, die Muskelspannung verändert sich. Ich habe x-Mal erlebt, dass es aha-Effekte gibt, wenn man diese Veränderungen bemerkt und sich dann anders hinsetzt, bewusst anders atmet und andere innere Dialoge hat. | Mit dem Embodiment erleben die Klienten, dass sie ihre innere Verfassung eigenständig beeinflussen können. |
| Psychologische Grundlagen | - | T_Sto | 197 | 210 | Das ist eine Art psychologischer Sprechweise, die aus den 70er Jahren Encounter-Gruppen kommt. Da gab es die Woodstock Bewegung, Make Love Not War, und da hat man sich befreien wollen von den Zwängen. Da hat man Selbsterfahrungsgruppen gemacht und auf Matratzen geklopft und dann gerufen: Mutter, ich habe dich nie geliebt, und dann hatte man Gruppensex und alle solche wilden Dinge. Daraus ist eine Sprache der Psychologie entstanden, die im Prinzip nur eine kleine Subgruppe benutzt hat. Und aus irgendwelchen Gründen hat es diese Sprachen an die Universitäten geschafft und wird jetzt als psychologische Sprache weiter transportiert. Das ist aber gar nicht jedermanns Sache. Es will überhaupt nicht jeder über Dinge reflektieren, es muss auch nicht jeder. Um erfolgreicher Biotechniker zu sein muss ich mich nicht fragen: hat meine Mutter mich je geliebt? Das ist nicht nötig. Da muss ein Umdenken stattfinden. Wenn die Leute sagen: Das ist doch lächerlich, das bringt doch alles nichts, da haben die recht. | Nicht jede psychologische Methode ist für jeden geeignet, manche Methoden sind unpassend und fragwürdig. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------|-----|-----|--|--|
| Psychologische Grundlagen | - | T_Sto | 316 | 323 | <p>Wenn das so ist, muss man sagen: welches Bild brauchst du, damit die Affektbilanz sich ändert? Das ist übrigens mit Sicherheit so, dass dieses Ausgeliefert-Sein eine Auswirkung hat. Es ist ja völlig intransparent: warum nimmt mich jemand, warum nimmt mich jemand nicht? Da wird ja gelogen und getrickst bei den Rückmeldungen, die man teilweise bekommt. Eigentlich hat man keine Ahnung woran man ist. Und in so einem Zusammenhang von Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein zu reden ist eigentlich lächerlich, weil es keinerlei Anlass für Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein gibt.</p> | <p>Da die Jobsuche eine undurchsichtige Situation ist, muss bei negativen Auswirkungen durch das Gefühl des Kontrollverlusts mit weiteren ressourcenaktivierenden Bildern gearbeitet werden.</p> |
|----------------------------------|---|-------|-----|-----|--|--|

e. Kategorie Beratung

Tabelle 5: *Kodierte und paraphrasierte Textstellen der Transkripte zur Kategorie Beratung*

| Hauptkategorie | Subkategorie | Transkript | Anfang | Ende | Segment | Paraphrase |
|-----------------|-------------------------|------------|--------|------|--|--|
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Kuh | 243 | 251 | Diese Ermutigungshypothese besagt, dass die Fähigkeit, sich selbst ermutigen zu können, Selbstmotivierungskompetenz, voraussetzt, dass man mal erfahren hat, dass jemand anderes einen ermutigt hat. Das ist aber nur die erste Bedingung. Die zweite Bedingung ist, man kann noch so von jemand anderem ermutigt werden, aber es wird keine Selbstkompetenz, wenn in dem Moment da nicht das Selbst offen war. Man sagt ja auch, man öffnet sich. Und wann öffnet man sich? Man öffnet sich, wenn man sich verstanden fühlt, wenn die Beziehung stimmt. Deswegen ist die Beziehung auch in Coaching und Beratung so wichtig, dass jemand sich verstanden und wahrgenommen fühlt. Machen Sie das mal im Jobcenter. | Dass eine Person sich selbst motivieren kann setzt zum einen voraus, dass sie einmal von jemand anderes ermutigt wurde, zum anderen musste hierbei das Selbst geöffnet sein. Im Jobcenter fällt dies schwer. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Kuh | 268 | 270 | darin liegt die Kunst und der Erfahrungsschatz eines Coaches oder eines Therapeuten, dass er da differenziert und individualisiert. Also Ermutigung ist nichts, was man sich am großen Tisch ausdenken kann. | Für eine differenzierte und individuelle Ermutigung ist ein erfahrener Berater notwendig. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 85 | 89 | Meine Erfahrung ist, dass man niemanden zu etwas bewegen kann, wenn derjenige absolut nicht Willens ist sich zu verändern. Methodisch gesehen kann man mit diesen Menschen trotzdem ins Gespräch kommen, wenn man das Gespräch zunächst zieloffen führt, lösungsoffen führt. | Wer überhaupt nicht will, kann auch nicht motiviert werden. Gespräche können aber durch Ziel- und Lösungsoffenheit initiiert werden. |

| | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|-------|-----|-----|--|--|
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 98 | 103 | Dieser Mensch hat sehr wohl Ziele, aber nicht mit dieser Institution. Meine Erfahrung ist, dass z.B das Yes-Set eine Methode ist, mittels derer man sehr gut in Kontakt kommen kann mit der Wirklichkeitskonstruktion dieses Menschen. Wird die Yes-Set-Methode konsequent durchgeführt, dann fühlen sich Klienten sehr oft, ernst-, und wahrgenommen und es kann sich trotz Zwangskontext ein Gespräch entwickeln | Durch die Yes-Set-Methode fühlen sich Klienten ernstgenommen und öffnen sich auch im Zwangskontext für die Gesprächssituation. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 112 | 123 | Meine methodischen Vorlieben sind kompetenz- und lösungsorientierte Konzepte. Es hat sich in meiner Arbeit gezeigt, dass Annäherungsziele leichter erreichbar sind als Vermeidungsziele. Klaus Grawe und Maja Storch zum Beispiel haben in ihren jeweiligen Konzepten viel zu diesem Thema geforscht und Methoden entwickelt. Lösungs- und Kompetenzorientiertes Arbeiten kann bei Menschen eine positive Selbstbeschreibung begünstigen. Menschen können durch eine kompetenzorientierte Beratung Selbstwirksamkeitserfahrungen machen. Sie können die Erfahrung machen schon Stärken, Fähigkeiten, Ressourcen und Talente zu besitzen. Ein Gesprächsfokus könnten Ressourcen sein, die in der Vergangenheit schon mal geholfen haben schwierige Situationen zu bewältigen. Möglicherweise können diese Bewältigungskompetenzen auch zur Bewältigung kommender Aufgaben benutzt werden. | Grawe und Storch haben Konzepte entwickelt, lösungs- und kompetenzorientiert Annäherungsziele zu entwickeln. Klienten erfahren, dass sie Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen besitzen und eigene Bewältigungsstrategien nutzen können. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 141 | 143 | Aus meiner Perspektive ist die Wahrscheinlichkeit, dass so etwas wie eine Eigenmotivation und zukunftsorientiertes Denken und Handeln zustande kommt höher, wenn man versucht, zielorientiert mit den Menschen zu arbeiten. | Zielorientierung begünstigt die Entstehung von Eigenmotivation. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 250 | 253 | Meine Vermutung ist, dass wenn es gelingt, wichtige Lebensbereiche von Menschen zum Thema zu machen, sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Veränderungsbereitschaft in Richtung der gewünschten eigenen Zukunft entsteht. | Veränderungsbereitschaft entsteht, wenn wichtige Themen der Klienten beachtet werden. |

| | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|-------|-----|-----|---|--|
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 270 | 275 | Meine Erfahrung ist, wenn es gelingt, Kontakt zu kriegen zu den Lebenswünschen, Lebenserwartungen, Lebensziele, Motto-Ziele, wie auch immer man das nennt, von Menschen, dann sind sie sehr schnell bereit, etwas zu tun. Durch alle Bildungsschichten, durch alle Biografien, auch bei Menschen mit vielen Traumatisierungen, mit Suchterfahrungen, Suchterfahrung in der Herkunftsfamilie, mit Gewalt. | Bildungsschicht, Sucht-, Gewalterfahrung oder Biografie spielt keine Rolle bei der Motivationsentstehung, wenn man an die individuellen Lebenswünsche und Motto-Ziele der Klienten anknüpft. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 277 | 286 | Mein Eindruck ist, dass Menschen dann beginnen Hoffnung zu entwickeln, dass das was sie sich wünschen auch in Erfüllung gehen könnte. Sie sind bereit, selbst etwas zu tun. Sie sind aktiv dabei, Dinge zu tun, die jahrelang vorher nicht in Angriff genommen wurden. Aus meiner Erfahrung heraus hängt das damit zusammen, dass Menschen Selbstwirksamkeitserfahrungen machen. Wenn einem Berater gelingt den Klienten Selbstwirksamkeitserfahrungen machen zu lassen, dann werden diese in das Selbstwertgefühl mit aufgenommen. Die Klienten können sich dann als handlungsfähig erleben, als kompetent. Aus meiner Perspektive geht das nur mit einer Kompetenz- und Lösungsorientierung. Und das meint nicht, vorhandene Probleme zu bagatellisieren. | Kompetenz- und Lösungsorientierung bezweckt, dass die Klienten sich als handlungsfähig und selbstwirksam empfinden, was dabei hilft, das Selbstwertgefühl zu verbessern und Dinge angehen zu können. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 343 | 345 | Und da geht es auch darum, die Kompetenz aufzubauen, mit Rückschlägen umgehen zu können. Das ist eine Kompetenz, die man trainieren kann. | Man kann den Umgang mit Rückschlägen erlernen. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 359 | 362 | Der Aspekt der Realisierbarkeit von Zielen kann man schon gleich zu Beginn eines Beratungsprozesses mit reinnehmen. Dazu gehört auch dass es eventuell Zeit braucht bis sich Erfolge einstellen. | Zielerreichung benötigt Zeit. Dieser Fakt muss zu Beginn der Beratung thematisiert werden. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 373 | 377 | Was ist Motivation? Menschen sind bereit, Energie, Zeit in Verhaltensveränderungen zu investieren, wenn sie einen Sinn drin sehen. Dann entsteht Motivation, etwas zu tun, um das eigene Ziel zu erreichen. Gibt es unmotivierte Menschen? Bezogen auf bestimmte Themen mit Sicherheit. Ist das eine | Durch Motivation können Menschen Energie für Veränderung bereitstellen. Unmotivierte Menschen gibt es nur bezüglich einzelner Themen, in denen sie keinen Sinn sehen. |

| | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|-------|-----|-----|--|---|
| | | | | | angeborene Charaktereigenschaft? Mit Sicherheit nicht. | |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 522 | 525 | Wenn Klienten Methoden übergestülpt kriegen, dann besteht die Gefahr, dass Klienten Methoden als unangemessen, unangenehm und entwürdigend wahrnehmen. Und wenn Methoden Hilfsmittel sind eigene Lebensziele zu erreichen, dann werden Methoden gerne und dankbar genutzt. | Unpassende Methoden zur Zielerreichung werden von den Klienten abgestoßen, passende Methoden werden dagegen gerne angenommen. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Paf | 536 | 540 | Kompetenzaufbau, Zielorientierung und Lösungsorientierung überschneiden sich Schulen übergreifend. Diese Art zu Beraten führt generell zu einer Stärkung und Stabilisierung der Persönlichkeit, mache ich es mal ganz allgemein. Und, das ist meine Erfahrung, öffnet dann auch wieder, stellt Energien bereit in Richtung eines selbstgesteuerten Lebens. | Ressourcen- und zielorientiertes Beraten energetisiert Veränderungswillen. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Sto | 75 | 77 | Wenn Sie ein Vorgehen haben, was richtig ist und was zu den Leuten passt, dann machen die mit. Und wenn die anfangen zu bocken und sagen: das ist doch Humbug, dann haben Sie etwas grundsätzlich falsch gemacht | Bei guten Methoden machen die Leute mit, andernfalls ist die Methode nicht geeignet. |
| Beratung | Methoden zur Motivation | T_Sto | 484 | 490 | Was Sie brauchen, das ist eine Möglichkeit, dass man Leute in Kontakt bringt mit der eigenen Kreativität, mit dieser ganzen digitalen Revolution, dass man sagt: was könntest denn du machen? Brötchen-Service oder Seniorentaxiservice oder Essen auf Rädern italienisch von Mamma Leone. Also es sind völlig andere Arten zu denken gefragt. Und man darf nicht weiterhin Leute so behandeln, als gäbe es irgendwo noch solche Arbeitsplätze, die es früher mal gab, die gibt es nicht mehr. | Bei der Jobsuche muss Kreativität gefördert werden. |

| | | | | | | |
|-----------------|------------------|-------|-----|-----|---|---|
| Beratung | Zielformulierung | T_Dyl | 118 | 124 | Es sollte zumindest, wenn die Leute sich darauf einlassen, möglich sein, da eine andere Ebene in die Arbeit reinzubringen, eben nicht nur dieses: ja übrigens, Jobsuche, sondern dass sich die Leute mehr gehört fühlen, weil die Bedürfnisse berücksichtigt werden. Es kann schwierig sein, dass Langzeitarbeitslose überhaupt in diese Selbstwirksamkeit reinkommen, weil es viele Misserfolgserfahrungen gab. Aber dafür ist die Ressourcenaktivierung im ZRM eigentlich gut geeignet. | Neben der Arbeitsebene müssen auch die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Göc | 317 | 322 | also im Aufsatz steht ja auch, dass die Belege doch deutlich zunehmen, dass wir Menschen doch wirklich nicht mehr als ein oder zwei Ziele wirklich erfolgreich verfolgen können. Also je mehr Ziele wir da reinpacken, umso realistischer ist, dass nichts davon passiert. Also das Runterbrechen auf vielleicht ein, maximal zwei, ich würde sagen, bei 80% der Kunden ist ein Ziel völlig ausreichend. Ja, und das dann aber intensiv. | Es ist erfolgsversprechender, nur ein Ziel intensiv zu verfolgen, anstelle mehrere gleichzeitig. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Göc | 324 | 330 | Also sowas wie Visionen, also das Bild, wie sehen die Schritte aus, wie nehme ich sie vorweg, also ein bildhaftes Erleben von Handlungen als Methode einzusetzen, das denke ich hat tatsächlich eine Chance, dann auch was zu werden. Alles andere ist formaler Akt und ja, wir wissen ja, dass viele die Eingliederungsvereinbarung draußen direkt in den Mülleimer werfen. Die Eingliederungsvereinbarung in der jetzigen Form ist nicht das, was der Gesetzgeber damit intendiert hat. | Das Vorstellen der nächsten Zielerreichungsschritte hilft bei der tatsächlichen Umsetzung, das formale Aufschreiben in die Eingliederungsvereinbarung ist jedoch wenig hilfreich. |

| | | | | | | |
|----------|------------------|-------|-----|-----|---|--|
| Beratung | Zielformulierung | T_Göc | 531 | 545 | <p>Also Beratung ist nach meiner Überzeugung eigentlich nicht dazu da, Dinge kaputt zu machen. Wir haben schon die Aufgabe, auf Schwierigkeiten hinzuweisen. Aber indem wir anfangen, an der Realisierung zu arbeiten und die ersten Schritte vorzubereiten, die auf ein völlig unrealistisches Ziel hin ausgerichtet sind, ist die Beschäftigung mit den ersten Schritten häufig schon die erste Erkenntnis: was geht denn tatsächlich und was liegt rechts und links neben diesem Weg? Deshalb glaube ich ist man als Berater und Beraterin gut beraten, nicht zu sagen: pass mal auf, das ist glaube ich zu schwierig für dich, das wird nicht funktionieren und du musst zu viel Energie aufwenden, das sehe ich jetzt im Moment nicht. Das würde ich eher als klare Struktur machen und da kommt an Anforderung viel auf dich zu und dann fangen wir doch mal an, uns damit zu beschäftigen, die ersten Schritte zu gehen. Und wenn die Menschen sie gehen, finden Sie ganz schnell heraus, ob einer dabei ist, der tatsächlich in der Lage ist, den zu gehen. Und die Mehrzahl, die nicht in der Lage ist, diese Schritte zu gehen, die finden auf dem Weg irgendwas.</p> | <p>Unrealistische Ziele müssen schrittweise geplant werden, dass der Kunde sein Ziel automatisch an die Möglichkeiten anpasst. Berater müssen die Ziele des Klienten anerkennen und prozesshaft begleiten.</p> |
| Beratung | Zielformulierung | T_Göc | 570 | 579 | <p>wenn wir anfangen, diesen Schritt dann ganz, ganz klein zu machen, dann müssen sich Menschen damit beschäftigen und wenn sie die ersten Schritte gehen, gibt es immer wieder Sachen rechts und links, das müssen gar nicht wir sein. Sie lernen andere Menschen kennen, sie kriegen zusätzliche Informationen und ganz plötzlich ist es eben nicht mehr der Flugzeugkapitän, der da als Fernziel steht, sondern, was weiß ich, der Straßenbahnschaffner oder sonst irgendwas, etwas, das realistischer zu werden scheint. Und ja, die Menschen sind trotzdem glücklich damit. Weil sie ihn selbst gefunden haben, diesen Weg. Also Zielarbeit ist oft auch etwas Abweichendes, was neben dem Ziel mitwächst und dann ganz plötzlich ein neues Ziel wird.</p> | <p>Ziele kleinschrittig zu verfolgen bringt am meisten, weil die Menschen sich dann mehr damit auseinandersetzen und möglicherweise realistischere Ziele selbständig entdecken und damit zufrieden sind.</p> |

| | | | | | | |
|-----------------|------------------|-------|-----|-----|---|--|
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 55 | 58 | Meine Erfahrung ist, dass wenn man mit den Klienten an einer für sie lebenswerten Perspektive arbeitet und mit ihnen Ziele herausarbeitet, dass dann doch Motivation entstehen kann, die vorher nicht da war. Menschen können so Selbstwirksamkeitserfahrungen machen. | Motivation entsteht durch Selbstwirksamkeitserfahrungen und das Herausarbeiten einer positiven Vision des eigenen Lebens und der eigenen Ziele. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 58 | 63 | Wenn sehr kleinschrittig Ziele und Visionen, manchmal auch unabhängig von den Zielen des Jugendamtes, erarbeitet werden. Dann kann bei den zu beratenden Menschen das Gefühl entstehen, ich kann was dazu beitragen, mein Leben zu gestalten, ich kann heute etwas tun, was mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit meine zukünftige Situation verbessern wird, dann kann so etwas wie ein Kooperationswille entstehen. | Wenn neben den vorgegebenen auch persönliche Ziele kleinschrittig bearbeitet werden, fühlen sich die Klienten selbstwirksamer und sind kooperativer. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 158 | 167 | Menschen sollten so beraten werden, dass sie eine Vision von ihrem zukünftigen erwünschten Leben entwickeln können, eine Vision davon entwickeln können was sie sehr attraktiv finden. Gelingen ist ein Beratungsgespräch, wenn sie sagen: ja, wenn mein Leben so wäre, das wäre toll. Große Wohnung, Auto, harmonisches Zusammensein in der Familie, was auch immer die Ziele sind. Wenn es in Beratungsgesprächen gelingt, Lebensziele, Visionen einer erwünschten Zukunft zu entwickeln, dann entsteht eine Kraft, eine Motivation, die dazu führt, dass Menschen bereit sind, Energie, Zeit, Aufwand, Kraft in irgendeine Richtung zu investieren. Berufsziele hängen damit zusammen. | Eine gelungene Beratung ruft positive Zielvisionen beim Klienten hervor, sodass Motivation entsteht. |

| | | | | | | |
|-----------------|------------------|-------|-----|-----|--|--|
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 254 | 261 | Und der Imagewechsel, vollzieht sich dann von alleine wenn Beratungskontexte anders, ziel – und ressourcenorientiert gestaltet werden. Wenn Menschen in die Beratung kommen und sich als Mensch ernst- und wahrgenommen fühlen, dann kann auch der Job eine Relevanz im eigenen Leben bekommen. Für viele meiner Klienten ist auch nicht nachvollziehbar, warum sie arbeiten gehen sollten. Sie sagen, dass sie, wenn sie arbeiten lediglich 100€ mehr verdienen. Aus meiner Perspektive gelingt es besser, Menschen in Arbeit zu bringen, wenn sie Lebensziele für sich selbst entwickeln können. | Für die Integration in Arbeit müssen Lebensziele gebildet werden. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 316 | 327 | Ist das ein Ziel, welches erreichbar ist? Sofort in Arbeit zu kommen, in einen Job, in dem man viel verdient und wenig arbeiten muss, ist sehr unwahrscheinlich. Das ist ein wichtiger Teil der zielorientierten Arbeit. Es wird geprüft ob das erwünschte Ziel auch erreichbar ist und wer etwas für die Zielerreichung tun kann. Ziele sollten mit den Klienten erarbeitet und auch feinjustiert werden. Es sollte zudem mit Klienten zusammen geprüft werden welche Schritte bis zur Erreichung des Ziel gegangen werden müssen. Sollte der Klient unrealistische Ziele äußern, dann kann ein methodisches Vorgehen sein, das Ziel erst mal als Wunschziel so stehen zu lassen. Dann aber imaginativ vom unrealistischen Ziel solange Schritte rückwärtsgeht, bis man an einem Schritt angelangt ist der von dem Klient realisiert werden kann. | Ein unerreichbares Wunschziel kann bleiben, wenn man methodisch bis zum ersten möglichen Schritt zurückgeht, an dem der Klient mit der Zielrealisierung beginnen kann. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 331 | 333 | Die Idee ist die, dass man die unrealistischen Ziele der Klienten zunächst ernst nimmt, obwohl sie aus Berater-Perspektive unerreichbar erscheinen. | Auch unrealistische Ziele müssen vom Berater ernstgenommen werden. |

| | | | | | | |
|-----------------|------------------|-------|-----|-----|--|---|
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 440 | 443 | Es gibt Menschen, da sind die Lebensziele und die Jobziele miteinander verbunden, dann gibt es Mensch, die müssen erst die Lebensziele erarbeitet werden. Im Beratungsprozess sitzt immer ein einzigartiges Individuum vor uns und diese Tatsache muss mit bedacht werden. | In der Beratung müssen individuelle auf den Kunden abgestimmte Zielvereinbarungen getroffen werden. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Paf | 445 | 447 | Sensible Berater können erspüren in welchem Ziel die stärkste Veränderungsenergie steckt und in der weiteren Beratung darauf fokussieren. | Es erfordert Sensibilität um Veränderungsenergie zu erkennen und den Fokus der Zielarbeit dementsprechend anzupassen. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Sto | 56 | 62 | Stattdessen muss man da ganz woanders anfangen. Da muss man sagen: jetzt vergessen wir das mal alles, was brauchst du denn gerade als Mensch? Und dann geht man auf ein allgemeines Identitätsziel und von dort aus kann man dann noch themenspezifisch werden, wenn es überhaupt noch nötig ist. Das gilt auch für das Lerncoaching bei Jugendlichen. Es gibt so viele Bereiche, wo die Leute so angewidert sind von den Sprüchen, die sie immer hören. Das geht links rein und rechts wieder raus. | Auf der Basis eines allgemeinen Identitätsziels kann man falls nötig noch themenspezifisch werden. |
| Beratung | Zielformulierung | T_Sto | 174 | 176 | Und das ist zum Beispiel ein Köder, wo die Leute oft aufhorchen. Sie müssen unbedingt wegkommen von diesem reinen Arbeitsziel, wissen Sie. | Man darf nicht nur das Arbeitsziel besprechen. |
| Beratung | Zwangskontext | T_Kuh | 562 | 564 | Ich würde das aber schon auch mit einer Systemkritik, auch wenn man die nicht voll umsetzen kann, verbinden und sagen: das ist suboptimal. | Das ZRM in einem Zwangskontext als verpflichtende Maßnahme anzubieten, ist nicht gut. |
| Beratung | Zwangskontext | T_Paf | 51 | 55 | warum Zwangskontext überhaupt sinnvoll sein kann. Es kann durch einen erzwungenen Gesprächstermin überhaupt erst eine Gesprächssituation geschaffen werden, die ohne den Zwangskontext gar nicht stattgefunden hätte. Von daher ist für mich Zwangskontext nicht zwingend was Negatives. | Der Zwangskontext kann positiv zum Erzeugen einer Gesprächssituation genutzt werden. |

| | | | | | | |
|-----------------|---------------|-------|-----|-----|---|--|
| Beratung | Zwangskontext | T_Paf | 107 | 110 | Auch Menschen die gegen ihren Willen zu einem Beratungsgespräch gekommen sind, sind anwesend und es kann sich ein Beratungsgespräch entwickeln. Die Gesprächsgelegenheit kann dann genutzt werden, um so etwas wie Interesse oder Motivation zu begünstigen | Auch Menschen, die nicht wollen, sind zum Gespräch erschienen und das kann dann zur Begünstigung von Interesse/ Motivation genutzt werden. |
| Beratung | Zwangskontext | T_Paf | 143 | 151 | Wenn Menschen zu einem Beratungsgespräch in das Jobcenter eingeladen werden und bedroht werden, dass das Geld gesperrt wird, wenn sie der Einladung nicht folgen, dann besteht die Gefahr, dass sie im schlechtesten Fall den Beratungsraum verlassen und nicht motiviert sind eine Arbeit zu finden oder anzunehmen. Wenn Menschen eingeladen werden unter Androhung von Geldeinbußen, dann ergibt sich zumindest eine Gesprächssituation, die dann genutzt werden kann, um so etwas wie minimale Kooperationsbereitschaft für die eigenen Lebensziele zu erzeugen oder zu begünstigen. | Wenn Kunden im Sanktionskontext zu einem Gespräch erscheinen, sollte dies genutzt werden, um Kooperationsbereitschaft zu erzeugen. |
| Beratung | Zwangskontext | T_Paf | 240 | 248 | Kann man denn Menschen zu irgendwas zwingen? Klar kann man das, mit Macht. Man kann Menschen sanktionieren, sie kommen dann auch zum Beratungsgespräch. Wenn man sich die Wirksamkeit dieses Beratungsgesprächs anschaut und auswertet, dann gehe ich eher davon aus, dass diese Art von Gesprächen nicht sehr motivierend sind. Die Beratung hat dann zwar stattgefunden, der Mensch hat im Raum gesessen, es sind aber wahrscheinlich keine internen Prozesse in Gang gekommen in Richtung Job, in Richtung Lebensperspektive, in Richtung von Veränderung allgemein. Die Klienten kommen zum Gespräch, umgehen so die Sanktionen und gehen dann wieder nach Hause. | Menschen kann man mit Macht zwingen, jedoch ist diese Beratungsform nicht motivierend und bringt keine Veränderung. |

| | | | | | | |
|-----------------|---------------|-------|-----|-----|--|--|
| Beratung | Zwangskontext | T_Paf | 634 | 642 | In Zwangskontexten ist stärkende Beratung auch möglich, es werden dem Berater jedoch spezialisierte Beratungskompetenzen abverlangt. Kompetenzorientierte Beratung in Zwangskontexten ist aus meiner Perspektive noch nicht wirklich integriert und umgesetzt, weil man davon ausgeht, dass sich Zwangskontext und kompetenz- und lösungsorientiertes Arbeiten gegenseitig ausschließen. Weil man davon ausgeht, dass Freiwilligkeit gegeben sein muss, damit überhaupt Beratung zustande kommen kann. Meine Erfahrung ist aber, wenn eine Gesprächssituation entstanden ist, dann entsteht die Möglichkeit, dass man trotz Zwangskontext mit Menschen über ihre Lebensziele ins Gespräch kommen kann. | Kompetenzorientierung als Beratungsansatz wird in Zwangskontexten selten genutzt, da man davon ausgeht, dass hierfür Freiwilligkeit vorliegen muss, dennoch ist eine stärkende Beratung möglich. |
|-----------------|---------------|-------|-----|-----|--|--|

5

f. Kategorie ZRM

Tabelle 6: *Kodierte und paraphrasierte Textstellen der Transkripte zur Kategorie ZRM*

| Hauptkategorie | Subkategorie | Transkript | Anfang | Ende | Segment | Paraphrase |
|----------------|--------------|------------|--------|------|---|--|
| ZRM | Bildkarten | T_Dyl | 407 | 414 | Und dann ist die Bildwahl: jetzt suchen wir das Bild, was Ihnen bei dem Thema als Ressource dienen kann, das erkennen Sie daran, dass das Bild positive Gefühle bei Ihnen auslöst. Die Bildwahl funktioniert ja immer ressourcenorientiert. Und nicht, welches Bild beschreibt diesen Misserfolg. Ist aber ein typischer Fehler, den manche bei der Bildwahl machen, dass die bei der Anweisung nicht klar sind. Dann suchen sich Leute Bilder, die die Situation beschreiben, die aktuelle. Auf jeden Fall eine Frage der Anleitung. | Eine deutliche Anweisung, dass die Bildwahl ressourcenorientiert und positiv sein soll, ist unbedingt notwendig, damit sich die Teilnehmer nicht ein zu ihrer aktuellen Situation passendes, sondern ein ressourcenaktivierendes Bild aussuchen. |
| ZRM | Bildkarten | T_Kuh | 316 | 324 | Also was hilft? Ich kann mich leiten lassen von dem, wo jemand ansprechbar ist. Also wenn jemand beispielsweise ganz gut mit Bildern umgehen kann, dann wähle ich natürlich ZRM. Und andererseits, solange ich weiß, dass Bilder eigentlich ganz wichtig sind, um den Fuß in die Tür des Selbst zu stellen, dass man einfach wenigstens einen Spalt aufkriegt, dann werde ich das wahrscheinlich auch mit jemandem machen können oder müssen, der mit Bildern erstmal wenig anfangen kann. Ich muss nur damit rechnen, dass da eine Durststrecke zu überwinden ist. Ich muss die Bilder bei denen wirken lassen, bis er sich wirklich drauf einlassen kann. | Die Arbeit mit Bildern ist wichtig für den Zugang zum Unbewussten und sollte daher auch bei Menschen angewendet werden, die damit erstmal nicht arbeiten möchten. Bei manchen dauert es länger, bis die Arbeit mit Bildern Wirkung zeigt. |
| ZRM | Bildkarten | T_Paf | 410 | 414 | Das Bild hat andere Denkprozesse als die ritualisieren Alltagsdenkprozesse in ihm ausgelöst. Er erinnerte sich zum Beispiel daran, dass er als Kind gerne im Wald war. Diese Erinnerung hat er später genutzt, um für sich selbst Energietankstellen zu schaffen. Das Bild hat ihm | Bilder können neue Denkprozesse initiieren und bisher unentdeckte Bedürfnisse in den Alltag integrieren. |

| | | | | | | |
|------------|------------|-------|-----|-----|--|---|
| | | | | | geholten mit seinen Bedürfnissen in Kontakt zukommen. | |
| ZRM | Bildkarten | T_Paf | 479 | 484 | Aus meiner Berufserfahrung ist das Arbeiten mit Menschen, die akut psychotisch sind mit Bildkarteien schwierig. Also das Thema Diagnose ja oder nein, das ist nochmal ein anderes Thema. Und wenn ich jetzt die Terminologie nehme, die psychiatrische Terminologie, dann habe ich gute Erfahrung gemacht, sehr gute Erfahrung sogar, mit Menschen, die als Diagnose eine Depression haben, Borderline, Angsterkrankungen. | Die Arbeit mit Bildern ist bei akut psychotischen Menschen schwierig. Bei Depression, Borderline und Angsterkrankungen bietet sich die Arbeit mit Bildern hingegen sehr an. |
| ZRM | Bildkarten | T_Sto | 26 | 29 | Also mal angenommen, ich habe eine langzeitarbeitslose Person in der Beratung und sage: jetzt gucken wir mal, was bräuchten Sie denn? Suchen Sie sich mal ein Bild, was da Ihnen dabei hilft, jetzt mal Bewerbungen zu schreiben. Das ist die themenspezifische Bilderwahl. | In der themenspezifischen Bildwahl suchen die Klienten ein Bild zu einem vorgegebenen Thema aus |
| ZRM | Bildkarten | T_Sto | 30 | 38 | Oder es kommen Leute, bei denen man das Gefühl hat, die sind schon völlig problemfixiert, also überpädagogisiert, überbetreut. Das ist auch oft der Fall bei Langzeitarbeitslosen. Die können den ganzen Mist gar nicht mehr hören. Und dann kann man auch die Doppelbildwahl machen, dass man sagt: jetzt nehmen Sie einfach mal irgendein Bild, was brauchen Sie denn gerade? Und dann kommt man an so identitätsnahe Persönlichkeitsthemen ran. Aber das sehen Sie im Manual, da ist das haargenau beschrieben, wie die Doppelbildwahl funktioniert. Und erst dann, wenn man ein allgemeines Thema hat, nimmt man ein Bild speziell für Arbeitssuche. | Für Langzeitarbeitslose, die häufig überbetreut und problemfixiert sind, ist die Doppelbildwahl zu empfehlen. |
| ZRM | Bildkarten | T_Sto | 52 | 53 | Doppelbildwahl, das ist hilfreich bei Personen mit Problemfixierung | Bei problemfixierten Leuten hilft die Doppelbildwahl. |

| | | | | | | |
|------------|------------|-------|-----|-----|--|--|
| ZRM | Bildkarten | T_Sto | 118 | 124 | Wenn Sie unsere Bildkartei nehmen, dann ist es gar nicht möglich, dass man Defizit-Bilder nimmt, denn da gibt es keine. Bei diesen herkömmlichen Foto-Langagen, die man benutzt, um Gespräche zu initiieren, da gibt es ja oft sehr viele Defizit-Bilder drin. Und da ist die Gefahr wahnsinnig groß, dass da auf einmal jemand heult und sagt: und so beschissen einsam fühle ich mich und am liebsten würde ich jetzt gleich von dieser Brücke springen und dann sagen Sie: oh Gott, was mache ich jetzt? | Die Bildkartei des ZRM beinhaltet keine Defizit-Bilder und vermeidet die Gefahr, als Kursleiter nicht mit den negativen Gefühlen der Teilnehmer zurecht zu kommen. |
| ZRM | Bildkarten | T_Sto | 406 | 408 | in den allermeisten Fällen kommt durch diese erste Bildwahl so ein tiefes persönliches Bedürfnis heraus, dass man das zweite gar nicht mehr braucht. | Meistens genügt das erste Bild bei der Doppelbildwahl, um das tiefe Bedürfnis zu entdecken. |
| ZRM | Bildkarten | T_Sto | 431 | 443 | Also Sie machen erst das Motto mit allen und danach sagt man dann: aber wir sind ja hier im Jobcenter und jetzt gucken wir mal, lässt sich das auf die Arbeitssuche übertragen. Und da gibt es nur zwei Antworten, entweder ja oder nein. Die Leute sagen: ja, der Bär mit dem dicken Fell, das ist genau das, was ich brauche. Ich ziehe einfach mein Bärenfell an, gehe in diese Interviews rein und gehe wieder raus und grunz mir eins und lasse mir einfach meine gute Laune nicht versauen. Das wäre die Antwort Ja. Wenn jemand sagt: nö, das ist eigentlich ein Thema, das brauche ich eher für meine Familie, dann kann man sagen: ok, dann nehme dir jetzt noch ein zweites Bild speziell zur Arbeitssuche. Also so kann man das von der Dramaturgie aufziehen, wichtig ist aber, dass man immer damit einsteigt, die Persönlichkeit allgemein abzuholen. Entweder kann man dann das erste gleich benutzen für die Arbeitssuche, oder man macht eine Doppelbildwahl. | In der doppelten Bildwahl passt entweder das erste Bild auch auf das vorgegebene Thema Jobsuche, oder es wird ein zweites Bild dazu ausgewählt. Wichtig ist aber, mit dem allgemeinen Persönlichkeitsziel zu beginnen. |

| | | | | | | |
|------------|------------|-------|-----|-----|--|--|
| ZRM | Embodiment | T_Dyl | 272 | 278 | Das heißt, für die normalen Leute, diese ganze Erklärung von Embodiment, dass man die Studien erklärt, dass man sagt: wir kennen das ja, Emotion wirkt sich auf die Körperhaltung aus und auch andersherum, diese ganzen Erklärungen dienen nur dazu, dass man Leute darauf vorbereitet, dass die dann sagen: ja gut, dann probieren wir es halt mal aus. Diese Erklärungen brauchen die meisten Leute, um sich dann darauf einzulassen. | Um sich auf Embodiment einzulassen, ist es für viele Teilnehmer wichtig, die Funktionsweise zu kennen. |
| ZRM | Embodiment | T_Dyl | 287 | 289 | es kann ja was ganz Einfaches sein. Es kann sein, es ist nur sowas wie: ich sage mein Motto und dabei bin ich ein bisschen aufrechter. Das ist ja schon eine Art Embodiment | Embodiment kann sehr simpel sein, beispielsweise sich aufrechter hinzusetzen. |
| ZRM | Embodiment | T_Kuh | 545 | 548 | Man ist das nicht gewöhnt. Man müsste schon anfangen mit einer Frage, das können die Leute auch skalieren: wie viel, wie leicht oder wie schwer fällt es mir, in die Körperwahrnehmung einzutauchen. | Embodiment ist vielen Menschen fremd und muss beispielsweise durch Skalierungsfragen eingeleitet werden. |
| ZRM | Embodiment | T_Paf | 498 | 502 | Embodiment ist eine Methode, mittels derer man ziemlich schnell über Körperhaltung, Atmung, Mimik, Menschen dabei unterstützen kann, körperlich in einen anderen Zustand zu kommen und aus diesem Flucht-Kampf-Modus rauszukommen um wieder Zugang zu anderen Ressourcen zu kriegen. | Embodiment hilft, Zugang zu hilfreichen Ressourcen zu finden. |
| ZRM | Grundlagen | T_Dyl | 131 | 133 | Was müssen die Leute machen? Einmal am Tag fünf Minuten überlegen, wo hat es schonmal geklappt, das sind die A Situationen, das war's schon. | Bei einer A-Situation wird einmal täglich fünf Minuten überlegt, was gelungen ist. |
| ZRM | Grundlagen | T_Dyl | 135 | 139 | B Situation ist einmal die Woche überlegen: wo gibt es eine Situation, wo es klappen könnte und wie kann ich mich darauf vorbereiten. Das ist einmal die Woche zehn oder 15 Minuten. Und C ist: wenn es nicht klappt, dann nicht so schlimm nehmen, dann wird es in Zukunft auch noch klappen. | Bei einer B-Situation wird einmal wöchentlich zehn Minuten überlegt, wo es schwer wird und man sich vorbereiten kann. Bei einer C-Situation wird positiv über Misserfolge gedacht. |

| | | | | | | |
|------------|------------|-------|-----|-----|---|---|
| ZRM | Grundlagen | T_Dyl | 355 | 368 | Das löst dann ein Gefühle aus: ich kann auch wirklich was verändern oder ich kann da auch was schaffen. Gerade Langzeitarbeitslose. Angenommen die wollen einen Job oder wollten mal und haben dauernd Misserfolgserfahrungen, ist das natürlich auch für die psychische Gesundheit wichtig. Also selbst wenn das Formel 1 Gefühl, ich bleibe jetzt mal dabei, mit 1000 PS, was auch immer, selbst wenn das bei der Jobsuche schwierig ist, allein das in das Leben zu integrieren ist schon sehr viel wert für Depressionsprävention, für die Gesundheit. Also es kann sein, dass wenn man so ein Motto-Ziel hat, dass es für die Leute erst mal leichter ist, das in den Alltag zu integrieren und beim Job erst mit der Zeit. Also denken wir an ABC Situationen, dass man erstmal sagt, im Alltag kann man da ganz viel sammeln, und das in die Jobsuche zu integrieren ist erstmal eher so eine schwierige B Situation. Das ist was, was dann erst mit ein bisschen Übung geht, besonders wenn da so viel Frust angesammelt ist. | Langzeitarbeitslose erleben durch die Motto-Ziele wieder das Gefühl der Selbststeuerung, was auch positive gesundheitliche Auswirkungen hat. Ein Motto-Ziel kann sich aber erst nach einer Weile im beruflichen Thema entfalten, da dieser Transfer zu den schwereren Umsetzungs-Situationen zählt und muss durch die ABC-Situationen trainiert werden. |
| ZRM | Grundlagen | T_Kuh | 285 | 288 | Also da ist das ZRM eigentlich nicht so dramatisch, denn auf dieser Dimension, wie persönlich wird man da? Das ist der Weg ins Persönliche, vielleicht durch Bilder und diese Metaphern. Die treffen mich ja auch, aber ich gehe noch nicht in die tiefsten Tiefen des Persönlichen | Durch Bilder wird der Weg ins Unbewusste geschaffen, aber man muss nicht seine tiefe Persönlichkeit offenbaren. |
| ZRM | Grundlagen | T_Kuh | 373 | 381 | Wenn Sie mit Metaphern arbeiten wie beim ZRM machen Sie das auch. Metaphern sind nicht für die linke Hemisphäre, die sind für die rechte. Das ist sogar nachgewiesen. Und das ist auch ein Beispiel für dieses Prinzip der Beiläufigkeit, dass das so wie nebenbei erwähnt wird. Das ist so für das Randbewusste. Nicht unbewusst, nicht im Fokus des Bewusstseins, sondern randbewusst. Da kann es gute Wirkung entfalten bei einigen Menschen, und das sind auch nicht wenige bei den Jobsuchenden, die in ihrer Autonomie, also in ihrer Freiheit, frustriert oder verletzt wurden seit der Kindheit und immer Fremdsteuerung erlebt haben. | Metaphern sprechen das Unbewusste an und helfen Arbeitslosen, die Fremdsteuerung erfahren, sich als autonom zu erleben. |

| | | | | | | |
|------------|------------|-------|-----|-----|---|---|
| ZRM | Grundlagen | T_Paf | 125 | 127 | Das ZRM ist spezialisiert auf Visionen, Zielentwicklung, zukunftsorientiertes, zielorientiertes Arbeiten. | ✓ |
| ZRM | Grundlagen | T_Paf | 395 | 401 | Generell kann man sagen, dass viele Methoden, die für Klienten ungewohnt sind vorher eingeführt werden müssen. In meiner Arbeit arbeite ich generell so, dass ich meine Methoden erkläre, damit für den Menschen klar wird, was der Gewinn für ihn ist. Und dass die Expertise aus meinem Kopf in die Köpfe meiner Klienten wandert, das stärkt wieder Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeitserleben. Ich erkläre meine Methoden um Menschen zu befähigen, ihr Leben selbst zu gestalten. | Neue Methoden müssen eingeführt und erläutert werden. Dadurch wird die Offenheit und das Selbstwirksamkeitserleben der Klienten gefördert. |
| ZRM | Grundlagen | T_Paf | 643 | 649 | Das ZRM ist ein ressourcenorientiertes Konzept, auch da geht es nicht um Kritik. Es geht darum, wie Menschen mit ihren Ausstattungen, Ressourcen, mit ihren Fähigkeiten, die sie schon mitbringen, z.B. den Körper, ihre Erfahrungen aus der Vergangenheit usw. genutzt werden können, um ein Ziel zu formulieren, ein Motto-Ziel zu formulieren, welches sehr attraktiv ist und mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit in Angriff genommen wird und konsequent zu ende gebracht wird. Ich denke, dass das ZRM wirkungsvoll ist. | Durch die Ressourcenorientierung im ZRM geht es darum, Menschen mit ihren Fähigkeiten und Erfahrungen in Kontakt zu bringen, um dann erfolgreiche Motto-Ziele zu formulieren. |
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 77 | 81 | Es gibt nur zwei Möglichkeiten, damit umzugehen in der Trainerlandschaft. Die einen sagen, die Leute sind im Widerstand. Das heißt, die suchen die Schuld in den Leuten. Im Rahmen vom ZRM sagen wir immer: es gibt keinen Widerstand, es gibt nur schlechte Methoden, weil man hat die Leute ja einfach nicht erreicht. | Im ZRM wird Widerstand nicht als Eigenschaft der Teilnehmer gesehen, sondern als Resonanz auf eine schlechte Methode. |
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 81 | 86 | Leute, die bei uns ausgebildet sind und mit Langzeitarbeitslosen arbeiten, die gehen so vor, dass sie sagen: Sie sind jetzt seit vielen Jahren arbeitslos und jetzt unterhalten wir uns erstmal darüber, wie es Ihnen überhaupt geht. Und dann wird erst mal ein negativer Affekt abgeholt. Und das machen wir dann oft auch mit dieser Wurm-Metapher. | Die ZRM-Arbeit mit Langzeitarbeitslosen beginnt mit der Abholung des negativen Affekts. |

| | | | | | |
|-----|------------|-------|----|-----|--|
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 88 | 111 | <p>Die erste Runde ist immer das sogenannte Wurm-Kotzen. Da gibt es zu Beginn einen Wurm-Vortrag. Den zu halten würde ich Ihnen aber nicht empfehlen, ohne dass Sie vorher bei einer Halbtages-Schulung bei mir waren. Sonst kann man sich auch lächerlich machen. Wenn man einen Wurm-Vortrag hält, dann muss man ein paar Dinge beherzigen. Damit Sie es vom Prinzip her begreifen: es gibt erstmal das Wurm-Kotzen und da dürfen alle sagen: so eine Scheiße und meine Alte daheim, jedes Mal wenn ich heim komme kriege ich einen Einlauf und das scheiß Arbeitsamt und das ist ein wahnsinniger Frust, ich hab schon gar keine Lust mehr. Die Leute dürfen alle diese Dinge äußern. Und erst, wenn das geschehen ist und die Leute im negativen Affekt abgeholt wurden, fängt man an und sagt: so, jetzt gucken wir mal, ob wir in dieser in dieser ganzen großen Scheiße irgendwo etwas finden, wo Sie sagen, es ist alles ganz grässlich und schlimm, aber das hier könnte mir vielleicht helfen. Merken Sie den Unterschied? Also ich sage nicht mal: ich werde euch jetzt dabei helfen, Selbstbewusstsein zu entwickeln, sondern wir sagen einfach nur: wir explorieren jetzt mal, ob es etwas gibt. Kann auch sein, dass wir nichts finden, aber es lohnt sich immer mal, es zu versuchen. Das soll so offen sein, denn dann kommen die allmählich und sagen: ach ja, versuchen kann man es ja mal. Und dann sagt man: jetzt pass mal auf, jetzt lassen wir mal das ganze Arbeitslosen-Zeug weg, könnt ihr wahrscheinlich sowieso nicht mehr hören. Jetzt lege ich hier mal ein paar Bilder hin und jetzt nehmt ihr einfach mal ein Bild mit einem starken guten Gefühl, wo Sie sagen: dieses Bild tut mir gut und das was da abgebildet ist, das ist aus irgendwelchen Gründen löst das in mir gute Gefühle aus. Und dann sitzen sie da mit dem Bild und dann geht das normale ZRM los.</p> <p>Beim Wurm-Kotzen wird der negative Affekt der Leute abgeholt, indem sie ihre negative Lage aussprechen dürfen. Das ZRM beginnt dann mit einer offenen Bildwahl, was den Teilnehmenden in ihrer misslichen Situation aktuell als Ressource dienen könnte.</p> |
|-----|------------|-------|----|-----|--|

| | | | | | | |
|------------|------------|-------|-----|-----|---|--|
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 147 | 150 | Also ich ermuntere die Leute immer und sage: probiere es doch mal, es kann beim ZRM nicht viel schiefgehen. Es ist eben Psychoedukation, nicht Psychotherapie und es ist durch und durch ressourcenaktivierend. | Im ZRM als ressourcenaktivierende Psychoedukation kann man nicht viel falsch machen. |
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 150 | 155 | Höchstens steht mal einer auf und sagt: so jetzt reicht es, ich gehe jetzt lieber eine rauchen. Aber das machen die Leute bei Ihrer Variante ja auch schon, davon geht die Welt nicht unter. Aber es ist nicht so, dass das ZRM einen verbröseln und der Teilnehmer hinterher psychotisch dekompenziert in die Psycho-Akutstation eingewiesen werden muss. Das kann mit dem ZRM nicht passieren. | Mit dem ZRM kann man keine psychischen Extremsituationen auslösen. |
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 171 | 172 | Weil im ZRM lernt man Selbstmanagement. Und Selbstmanagement kann man überall einsetzen, | Selbstmanagement ist multipel einsetzbar. |
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 233 | 237 | dann können Sie mit Embodiment noch arbeiten und vor allem das Priming ist wichtig. Wissen Sie, wie man das neue neuronale Netz aktiviert, ist ja völlig Wurst. Wir haben einen Ressourcen-Pool. Und dann nimmt man halt was, wo die Leute sagen: das macht mir Spaß, das ist für mich realistisch. Man muss Spaß daran haben. | Um das neuronale Netz zu aktivieren, kann man sich beliebig aus dem Ressourcenpool bedienen, je nachdem, was Spaß macht. Embodiment und Priming sind sehr wichtig. |
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 253 | 258 | Und da habe ich gesagt: also Leute, ich möchte denen eigentlich die Impuls-Referate zumuten. Man muss ja nicht hunderttausend Millionen Fremdworte benutzen, man kann sie ja auch relativ flott machen, aber die haben doch auch ein Gehirn. Und die Idee vom Selbstmanagement ist, dass der Mensch auch selbst kapiert, wie er funktioniert und da auch sich selbst managen kann. Das ist das Menschenbild vom ZRM | Das Menschenbild des ZRM ist die Idee des Selbstmanagement. Deshalb können unabhängig vom Klientel Impulsreferate gehalten werden. |
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 326 | 329 | Was ich machen kann, ist eine Haltung entwickeln, wo ich sage: in so einer völlig undurchschaubaren Situation, wo es unglaublich viel Frust gibt, wie kann ich da eine Haltung aufrechterhalten, wo ich sage: und ich probiere es trotzdem weiter? | Trotz Kontrollverlust ist es möglich, eine förderliche eigene Haltung aufzubauen. |

| | | | | | | |
|------------|---------------|-------|-----|-----|--|---|
| ZRM | Grundlagen | T_Sto | 499 | 503 | Den Funken können Sie machen mit dem ZRM. Wenn ein Funke da ist, dann finden Sie den. Wenn keiner da ist, das ist ein fauler Sack, dann können Sie auch nichts machen. Ich sage immer: ich kann aus einem Pfund Hackfleisch kein Roastbeef machen. Aber wenn irgendwo ein Funken noch da ist, wird der mit dem ZRM gefunden und entfacht. | Wenn nur ein kleines bisschen Motivation da ist, kann diese mit dem ZRM ausgearbeitet werden. |
| ZRM | Gruppenarbeit | T_Dyl | 147 | 151 | Sie kennen den Ressourcenpool. Und idealerweise macht man natürlich alles, was der Person hilft. Und dieses Soziale hilft vielen Leuten. Dass man sagt: ok, ich bin nicht nur ich alleine, sondern einmal die Woche quatsche ich mit irgendjemanden. Oder in Ihrem Kontext, da hat man ja fest den Berater, die Beraterin da. | Die Nachtreffen mit dem sozialen Austausch helfen den meisten, im Jobcenter wäre so ein sozialer Kontakt der Berater. |
| ZRM | Gruppenarbeit | T_Dyl | 296 | 303 | Also normal sind die Gruppen sehr heterogen. Ich würde denken, speziell homogene Gruppe auszuwählen macht nur Sinn, wenn Sie dann für diese Gruppe irgendwie noch eine Spezialinformation haben. Also entweder, dass der Workshop themenspezifisch ist, also irgendwie, was weiß ich, halt zum Thema Alkohol. Also wann macht es Sinn? Zum Beispiel, wenn man Leute dabei hat, die Sprachprobleme haben und dann hat man den Luxus dabei, dass man noch einen Übersetzer dabei hat oder sowas. | Die Gruppen sollen gemischt sein, eine homogene Gruppe ist nur nützlich, wenn man dieser Spezialgruppe etwas anbieten kann, beispielsweise einen Dolmetscher. |

| | | | | | | |
|------------|---------------|-------|-----|-----|--|---|
| ZRM | Gruppenarbeit | T_Sto | 277 | 290 | Die Langzeitarbeitslosen würde ich unbedingt weiterbetreuen, denn die müssen das Erarbeitete ja umsetzen. Und wenn das ZRM halbwegs gut läuft bekommt die Gruppe untereinander einen sehr liebevollen und guten Kontakt miteinander und fängt an, sich gegenseitig zu unterstützen und zu mögen. Das kommt vor allem durch die gemeinsame Arbeit an den Ideenkörben. Und die bedauern dann, wenn die Gruppe fertig ist. Die Idee ist, dass die Gruppe sich trifft, immer einer ist der Gastgeber, das Setting ist angelegt für anderthalb Stunden. Und da werden A-Situationen besprochen, B-Situationen vorgestellt und das C des Monats, der „Ab-Verrecker des Monats“, bekommt einen Preis. Ganz süß. Und da sind Sie als Trainer einmal noch dabei und gucken, ob alles klappt, danach können die Leute das alleine weitermachen. Und vor allem können die halt ja auch in diesen Selbsthilfegruppen sagen: ich möchte heute gar nichts mitarbeiten, ich möchte nur über meinen Sohn sprechen, der räumt sein Zimmer nie auf, was kann man denn da machen. | Durch die Gruppenarbeit mit den Ideenkörben entsteht eine sehr gute Gruppendynamik, sodass sich die Teilnehmer gegenseitig unterstützen. In der Transfersicherung unterstütz der Trainer das Gruppentreffen. Später finden die Treffen eigenständig statt. Langzeitarbeitslose müssen zur Umsetzung der Motto-Ziele weiterbetreut werden. |
| ZRM | Gruppenarbeit | T_Sto | 295 | 298 | Grundsätzlich sage ich immer: Heterogenität bringt Vielfalt. Außer Sie merken dann, das Bildungsgefälle stört extrem. Aber ich starte eigentlich immer sehr gerne mit heterogen, weil je unterschiedlicher die Teilnehmer, desto vielfältiger sind auch die Ideenkörbe. | Vielfalt bringt mehr Ideen in die Gruppe. |

| | | | | | | |
|-----|-------------|-------|-----|-----|--|--|
| ZRM | Motto-Ziele | T_Dyl | 247 | 266 | <p>Also, das eine ist, dass sich gezeigt hat in der Erfahrung, dass ein Motto-Ziel in der Muttersprache besser ist. Aber man kann meistens trotzdem den ganzen Prozess auf Deutsch machen und am Ende, sagt man dann: jetzt formuliere das Motto-Ziel nochmal in Muttersprache, weil da lösen die Worte oft mehr innere Bilder und damit auch mehr Ressourcen aus. Die Wörter sind einfach emotionaler. Natürlich, als Berater, Beraterin hat man dann nicht mehr so die Kontrolle, was da steht, da müsste man darauf vertrauen, dass die was richtiges machen und keinen Unfug. Aber es kann ja auch schon sein, dass Sie sagen in diesem Kontext ist das Bild als Ressource schon ganz bedeutend, sodass man mit dem Motto-Ziel arbeiten kann, aber das gar nicht so in den Vordergrund drängen muss. Sie meinen den Ressourcenpool, sodass man dann zum Beispiel mehr auf Embodiment geht? Zum Beispiel, genau. Dass man dann je nach Lerntyp schaut, für diese Person ist das Bild ganz toll, aber so Lesen und Schreiben, also so ein richtiges Motto bauen funktioniert jetzt nicht, aber dafür ist der Körper eine wichtige Sache und das probiert man halt aus. Man kann sich das Training so ein bisschen zusammenstückeln und schauen. Man muss das ja nicht so ganz stringent durchführen alles.</p> | <p>Motto-Ziele entfalten in der Muttersprache eine größere Wirkung. Und dann gilt es, dass die Personen sich aus dem Ressourcenpool die geeigneten Methoden auswählen, was gut für sie funktioniert.</p> |
| ZRM | Motto-Ziele | T_Dyl | 281 | 286 | <p>Die Impulsreferate nicht unterschätzen, die sind dann eben wichtig für genau diese Leute, aber auch jetzt nicht den Anspruch haben, die sollen Embodiment toll finden. Sondern die sollen nur so weit kommen durch die Impulsreferate, dass sie sagen: ja, lasse ich mich darauf ein, mache ich mal. Und das zweite ist, selbst damit komfortabel sein.</p> | <p>Impulsreferate sind wichtig, sich auf die Themen einzulassen. Mit Embodiment muss man sich auch selbst wohlfühlen.</p> |

| | | | | | | |
|------------|-------------|-------|-----|-----|--|--|
| ZRM | Motto-Ziele | T_Göc | 175 | 184 | Man kann natürlich Ziele auch rein verstandesmäßig bilden. Machen wir ganz oft. Wir wissen aber, das zeigt ja auch das Zürcher Ressourcen Modell und die Evaluation dazu, dass rein verstandesmäßig gesteuerte Ziele eine geringere Wahrscheinlichkeit haben, dass sie auch zum Erfolg führen. Also in der Idealkonstruktion, wie es eben auch ZRM betreibt, gelingt es uns, aus der Welt der Gefühle in Verbindung mit dem Verstand ein Ziel zu formulieren, das sich gut für uns anfühlt. Und das setzt natürlich dann andere Motivationskräfte frei, als wenn ich ausschließlich ein Verstandesziel verfolge. Manchmal geht das auch, aber nachhaltig und ernsthafter ist die Deckungsgleichheit von Gefühl und Verstand. | Das ZRM zeigt, dass ausschließlich verstandesmäßig gebildete Ziele weniger erfolgreich erreicht werden, sondern Verstand und Gefühle kongruent sein müssen, sodass Ziele Motivationskräfte freisetzen. |
| ZRM | Motto-Ziele | T_Paf | 224 | 227 | Möglicherweise begünstigt eine angenehme Atmosphäre auch, dass somatische Marker überhaupt wahrgenommen werden können, wenn wir jetzt bei ZRM bleiben. Diese sind, wenn man das ZRM jetzt als Methode nimmt, eben extrem wichtig, um genau solche Motto-Ziele zu entwickeln. | Eine gute Gesprächsatmosphäre unterstützt die Wahrnehmung von somatischen Markern. |
| ZRM | Motto-Ziele | T_Paf | 349 | 353 | Da finde ich eben eine Zielarbeit, die dazu führt, dass die Ziele tatsächlich umgesetzt werden sehr wichtig. Das ZRM hat sich da sehr bewährt. Wenn Ziele aber auf eine bestimmte Art aufgebaut sind, Motto-Ziele beispielsweise, dann sind Rückschläge oder dass eine Bewerbung nicht gleich zum gewünschten Erfolg führt nicht so schlimm. | Durch die Zielarbeit im ZRM (Motto-Ziele) kann ein Rückschlag besser verkraftet werden. |
| ZRM | Motto-Ziele | T_Sto | 222 | 225 | wir haben ein kostenloses Online-Tool, wo die Leute ein Motto-Ziel bilden können. Die suchen sich ein Bild aus und können ein Motto-Ziel bilden und müssen nicht selber das Wording machen. Da brauchen Sie nur W-LAN | Das Online-Tool zur Motto-Ziel-Bildung erleichtert die sprachliche Formulierung, da Wortvorschläge angezeigt werden. |

| | | | | | | |
|------------|-------------|-------|-----|-----|---|---|
| ZRM | Motto-Ziele | T_Sto | 225 | 231 | man macht nur rudimentär die Runde mit diesen Lieblingswörtern und schreibt zum Beispiel diese Lieblingswörter auf Papierschnipsel und die Papierschnipsel kann man dann zusammenlegen wie Lego-Steine und dann kann man gucken: lässt sich da ein schöner Satz daraus bilden? Und wenn das halbwegs stimmt und kein Vermeidungsziel ist, dann lässt man die Leute damit rennen. Das machen wir bei Jugendlichen oder bei Leuten mit Migrationshintergrund auch so. | Die Ideenkorb-Runde zur Sammlung von Lieblingswörtern kann für Kunden mit sprachlichen Schwierigkeiten kurzgehalten werden. |
|------------|-------------|-------|-----|-----|---|---|

2

g. Kategorie Anwendbarkeit & Nutzen

Tabelle 7. Kodierte und paraphrasierte Textstellen der Transkripte zur Kategorie Anwendbarkeit und Nutzen

| Hauptkategorie | Subkategorie | Transkript | Anfang | Ende | Segment | Paraphrase |
|------------------------|---------------|------------|--------|------|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Dyl | 226 | 229 | Wenn sie es selbst ausprobieren wollen, dann würde ich Maja Storch zustimmen, dass man dann zuerst mal selbst teilnimmt an einem ZRM Kurs, damit man den Prozess erlebt hat. Danach würde ich empfehlen sich selbst ein Spielfeld zu schaffen | Wenn man einen Kurs anbieten will, sollte man selbst zuerst an einem ZRM-Training teilnehmen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Göc | 380 | 397 | Das heißt, die haben in Gruppen gearbeitet und sich gegenseitig unterstützt dabei, ich sag mal aus ihren Bildern sowas wie Motto-Ziele zu kreieren. Deshalb kommen da auch so bunte Dinge auf, die dann irgendwie sich in Worte fassen lassen. Das ist, wenn Sie das in unseren Beratungsalltag der Jobcenter transferieren ein Verfahren, was in dieser Form nicht geht, weil es sind nur zwei beteiligt, der Klient und Sie als Berater dann. Insofern hat die Beratungsfachkraft da die Funktion, im Grunde genommen das, was die Gruppe leistet, mit abzubilden. Der Erfolg in diesem Kontext ist sicherlich ein bisschen davon abhängig, dass man als Berater dann auch in der Lage ist, sehr einfache Gefühle und sehr einfache Ideen zuzulassen und sie nicht, ich sag mal versucht, bewusst zu beeinflussen und zu lenken. Dass Sie auch in der Lage sind, die Sprache zu finden, die ihr Klient noch findet. Und wahrscheinlich muss man auch ein bisschen mehr aktiv helfen, weil es grade bei der Langzeitarbeitslosigkeit einfach in den Menschen vielleicht auch schon seit Jahrzehnten niemanden mehr gegeben hat, der mal gefragt hat und der Mensch auch selbst erst mal überhaupt keinen Zugang mehr findet zu dem, was eigene Werte und eigene Motivation anbetrifft. Werden solche Dinge nicht gepflegt, verliert man sie. | Im Beratungsalltag der Jobcenter muss überlegt werden, wie das ZRM in der Berater-Kunde-Konstellation ausgeführt werden kann. Der Berater muss neue Ideen zulassen und sprachlich unterstützen sowie aktiv beim Selbstzugang der Kunden helfen. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------|-------|-----|-----|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Göc | 474 | 480 | Aber es gibt eben solche Beispiele wie die selbstreferentiellen Gruppen, die das Jobcenter Nürnberg lange Jahre gemacht hat, wo es dann eben auch Sozialarbeiter waren, die dort für Alleinerziehende sowas gemacht haben und über Jahre hinweg diese Maßnahme-Angebote erfolgreich betrieben haben. Auch für zwei und drei Gruppen parallel. Also die Nachfrage war einfach riesig und die Menschen waren einfach diejenigen, die sowas durchführend fangen konnten. | Die Gruppenarbeiten, die von Sozialarbeitern durchgeführt wurden, waren sehr erfolgreich. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Göc | 591 | 597 | Ich bin vielmehr dafür, die Grenzen nicht mehr so strikt zu machen, sondern ich träume davon, etwa wenn ich auch an den 16 i denke oder auch an den 16 h denke, dass man eher so gemeinsam die Dinge auch macht. Also ich halte viel von Tandem-Lösungen, wo Mitarbeitende in den Jobcentern und Mitarbeitende bei freien Trägern bestimmte Dinge sehr viel erfolgreicher zusammen machen können, weil beide Seiten davon unglaublich profitieren. Und dann werden auch solche Dinge wie ZRM machbar. | Bereichernd für viele Projekte ist die Kooperation von Jobcentern und freien Trägern, so eine Zusammenarbeit macht auch das ZRM im Jobcenter möglich. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Kuh | 256 | 260 | es gibt harte Fälle, das wissen wir ja. Gerade das Jobcenter ist da ein Beispiel. Aber auch da gilt, ob die Ermutigung eine war, kann man nur am Effekt und an der Nachhaltigkeit des Effekts sehen. Also ob die zu Selbstkompetenzen geführt hat oder nur vorübergehend Mut gemacht hat, das merkt man nur, wenn man mehrere Messungen macht. | Man misst den Effekt einer Ermutigung daran, ob nachhaltig Kompetenzen aufgebaut wurden. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Kuh | 457 | 461 | Ja, auf jeden Fall. Dafür sind die Übungen ja gemacht. Und wenn Sie das jetzt durchführen wollen, so ein Seminar, da würde ich schon sehr stark empfehlen, dass Sie sich da zertifizieren lassen im ZRM. Dass Sie die Kurse mitmachen und zwar auch intensiv, denn da ist es schon wichtig, dass man da ein bisschen Erfahrung damit hat. | Bevor man selbst einen ZRM-Training durchführt, sollte die Zertifizierung gemacht werden. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------|-------|-----|-----|--|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Paf | 381 | 387 | wenn man die Bereitschaft aktiv auf etwas hinzuarbeiten als Charaktereigenschaft nimmt, dann nimmt man den Berater aus dem Prozess raus. Es entsteht eine Eigenschaftszuschreibung deren Adressat der Klient ist. Man kann aber durch eine bestimmte Art von Gesprächsführung, und bestimmte Methoden, Motivationen „rauskitzeln“. Je dichter man an den wirklichen Lebenszielen der Klienten ist, desto mehr kommt die Motivation etwas zu tun, von allein. | Demotivation als Eigenschaftszuschreibung nimmt den Berater aus der Verantwortung, jedoch ist dieser für die richtige Wahl der Methoden zur Erzeugung von Motivation zuständig. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Paf | 580 | 590 | Ich könnte mir vorstellen, dass das ZRM alleine völlig kontextlos nicht gut angenommen wird. Günstiger wäre es, wenn es in ein größeres ressourcen- und lösungsorientiertes Konzept eingebettet wäre. Dieses muss zielorientiert aufgebaut werden, es muss vorher schon ein bisschen was laufen und klar sein, es geht um Lebensziele und es geht um Ziele vom Jobcenter. Die Methode ZRM ist für viele, könnte ich mir vorstellen, Langzeitarbeitslose kulturfremd und wird dann abgelehnt. Gruppenarbeit könnte ich mir vorstellen, je nachdem, wie sie in ein ganzes Konzept eingebaut ist. Meine Erfahrung ist bei Gruppenarbeiten insgesamt, dass es die Aufgabe des Moderators ist, eine angenehme, geschützte Atmosphäre zu schaffen. Die Würde der Klienten muss gewahrt werden. | Das ZRM muss in ein übergeordnetes Konzept des Jobcenters eingebettet und bei den Kunden eingeführt werden, um Ablehnung vorzubeugen. Eine Gruppenarbeit mit würdevoller Atmosphäre kann funktionieren. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Paf | 651 | 660 | wie ergebnisoffen kann/darf denn der Berater beraten? Und kann man eine Beratungssituation innerhalb des Jobcenters herstellen, die einigermaßen ergebnisoffen ist? Möglicherweise bewegt sich bei den Beratern in einem Lebensbereich etwas, der sich nicht direkt sichtbar auf die Jobsuche auswirkt. Wenn aber Langzeitarbeitslose zu einem Gespräch eingeladen werden, was nicht wirksam ist, dann ist eine Veränderung in einen Lebensbereich der nichts mit dem Arbeitsleben zu tun hat, schon ein kleiner Fortschritt. Dass sich zumindest die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass in einem anderen Bereich sich etwas verändert, der dann wieder die Wahrscheinlichkeit erhöhen könnte, dass die Menschen wieder in Arbeit kommen. | Es ist zu klären, ob man im Jobcenter auch ergebnisoffen beraten kann, sodass auch nicht direkt mit der Arbeitssuche zusammenhängende Lebensthemen der Kunden besprochen werden können. Wenn sich im Leben der Langzeitarbeitslosen etwas verbessert, wirkt sich dies positiv auf die Arbeitssuche aus. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------|-------|-----|-----|--|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Paf | 683 | 691 | Dann gibt es eine Phase, in der prozesshaft immer wieder überprüft werden muss, also das ist dann meine Aufgabe, immer wieder den Fokus darauf zu richten, was zu erwünschten Ergebnissen geführt hat, was gelungen ist, aber auch was ist nicht gelungen ist. Auch an der Stelle gilt es über Rückmeldeschleifen den Prozessverlauf zu kontrollieren. Wenn das gewünschte Ergebnis erreicht wurde, mehr desselben, wenn nicht, welche anderen Varianten gibt es? Das erfordert natürlich auch eine hohe Flexibilität. Ist diese Flexibilität im Jobcenter gegeben? Und wenn nicht, könnte man diese Flexibilität schaffen, um, das ist meine Hypothese, die Wirksamkeit zu erhöhen? | Es ist notwendig einen neuen Prozess regelmäßig zu kontrollieren und im Jobcenter flexibel auf die Anforderungen zu reagieren. Es ist wichtig Verläufe entsprechend abzuwandeln und anzupassen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Paf | 691 | 696 | Wenn Standard-Problembearbeitungsstrategien des Jobcenters nicht funktionieren, dann wäre meine Hypothese, ist es wirkungsvoller, wenn man Beratungsstrategien stärker am Individuum orientiert. Und wenn es im Moment noch keine individualisierte Bearbeitungsstrategie gibt, wäre es denkbar, für die Zukunft welche zu entwickeln? | Es ist notwendig, sich weg von den Standardlösungen und hin zu einer individualisierteren Beratung im Jobcenter zu bewegen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Erfordernisse | T_Sto | 16 | 20 | Die Schweizer RAV ist für Langzeitarbeitslose und die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Da wird das ZRM viel verwendet. Die Studien- und Laufbahnberater kennen das alle. Das ist eine ganz andere Ausbildung, da studiert man Psychologie und sattelt das obendrauf. Also das ist wertiger, kann man sagen, als bei uns. | In der RAV wird das ZRM für die Wiedereingliederung verwendet. Die Laufbahnberater in der Schweiz sind Psychologen und somit besser qualifiziert als in Deutschland. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|-----|-----|--|--|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Dyl | 160 | 169 | Ja, das ist denkbar, aber schwierig. Also ich denke so im Gruppensetting ist besser. Man kann es schon unterbrechen auf viele kleine Sitzungen, aber dann muss man auch mit Hausaufgaben arbeiten. Das kann man im Coaching gut machen, das wollen die Leute auch. Aber wenn Sie sagen, dass da noch so viele Probleme in Hintergrund sind, dann besser im Gruppensetting oder mit größeren Zeiteinheiten. Ich hätte jetzt Bedenken bei solchen 20-Minuten-Sessions, weil dann hängt viel davon ab, dass die Leute die Hausaufgaben machen, wenn die vier Wochen später kommen. Ich würde jetzt sagen, erfolgsversprechender ist Ihre Idee, dass man da mal so einen Kurs anbietet | ZRM in der Einzelberatung durchzuführen, ist schwieriger als in einer Gruppenveranstaltung. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Dyl | 179 | 182 | so als Maßnahme im Gruppensetting klingt vielversprechender. Auf jeden Fall erstmal mit ein bisschen mehr Zeit. Also komfortabel im Einzelsetting wäre, wenn man erstmal so zwei Stunden Zeit hat. | Das ZRM als Gruppenkurs ist vielversprechender, im Einzelsetting muss man zwei Stunden pro Einheit planen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Dyl | 187 | 192 | Ich würde denken auf jeden Fall Bildwahl und den Ideenkorb in der ersten Sitzung bearbeiten. Oder wenn die Person motiviert ist, dann Bildwahl und den Ideenkorb als Hausaufgabe mitgeben. Aber das dann nur bei Leuten, wo man das Gefühl hat, die Person wird das dann auch tun. Aber im Gruppensetting ist natürlich mehr Zeit komfortabel, außerdem braucht man die eh für die Gruppe. | In der ersten ZRM-Kurseinheit sollte die Bildwahl und der Ideenkorb gemacht werden. Wenn es sinnvoll erscheint, kann der Ideenkorb auch als Hausaufgabe mitgegeben werden. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Dyl | 203 | 208 | Man kann natürlich überlegen man krempelt alles um, macht längere Beratung, aber das ist sehr idealistisch gedacht, utopisch. Deswegen ist es sinnvoll, wenn man es integriert in das Modell, das es gibt. Und das ZRM als eine Maßnahme einzubinden, das ist natürlich simpel möglich. Wenn man jetzt nur überlegt, wie kann man das am besten machen, gibt es verschiedene Versionen. Je nachdem, wie viel Geld man für eine Maßnahme hat | Aufgrund der begrenzten Einzelberatungszeit sollte das ZRM als Maßnahme angeboten werden. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|-----|-----|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Dyl | 375 | 382 | Man könnte natürlich auch einen ZRM Kurs ausrichten auf Umgang mit Misserfolgen bei der Jobsuche. Also wenn man das will. Würde ja auch gehen. ZRM wird ganz viel gebucht für Umgang mit Stress, Burnout-Prävention. Das wäre dann themenspezifisch. Für die Jobsuche wäre auch themenspezifisch. Man könnte auch bei der Jobsuche einen bestimmten Faktor identifizieren und dafür ZRM machen, würde auch gehen. Wenn man weiß, dieser ständige Misserfolg ist ganz schwierig für die Leute, dann kann man einen ZRM Kurs zu diesem Thema machen. | Ein mögliches themenspezifisches ZRM-Trainingsthema wäre der Umgang mit Misserfolgen bei der Jobsuche. Man kann Problemfaktoren der Langzeitarbeitslosen herausfinden und diese zum Thema des ZRM-Trainings machen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Dyl | 419 | 425 | Ich kann mir aber vorstellen, wenn Sie Leute haben, wo Sie denken: das ist irgendwie einfacheres Publikum, wo Sie das Gefühl haben, mit denen habe ich eine gute Beziehung. Oder wenn Sie sagen, wir machen das als Maßnahme, aber eher freiwillig, das kann man sich das aussuchen, dann ist für Sie der Einstieg ein bisschen simpler. Aber sonst ist es egal. Aber klar, wenn Sie die nehmen, wo Sie schon immer Probleme hatten, dann vielleicht eher nicht. | Es bietet sich an, zunächst einfachere oder freiwillige Kunden zum ZRM einzuladen, aber in der Regel kann jeder teilnehmen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Göc | 246 | 254 | Die war auch offen genug dafür. Das ist ja etwas, das aus der Klientenperspektive erstmal herbeigeführt werden muss. Man muss die ja aufschließen dafür. Man darf auch nicht enttäuscht sein, wenn die beim ersten Mal vielleicht gar nicht mitgehen wollen, sondern das ist ein Angebot, ein Versuch, es ist eine Einladung, etwas zu probieren und wenn es nicht beim ersten Mal klappt, dann klappt es vielleicht beim zweiten Mal. Menschen brauchen auch Zeit, sich vorstellen zu können, dass man mit Ihnen als Beraterin beim Jobcenter so etwas tun kann, gerade bei den Vorbehalten. | Vorbehalte gegenüber dem Jobcenter erschweren den Einsatz neuer Beratungsmethoden, jedoch kann es trotzdem gelingen, wenn man den Kunden Zeit gibt, sich darauf einzulassen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Göc | 346 | 349 | Also gegen die Hausaufgabe spricht, dass sie für die Wenn-Dann-Pläne häufig Fachinformationen benötigen. Gerade im beruflichen Kontext. Deshalb finde ich, kann man das nicht als Hausaufgabe geben. Weil wenn bestimmte Aussagen kommen, muss ich ein Hintergrundwissen haben, um angemessen damit umgehen zu können. | Hausaufgaben in der Beratung machen mangels fachlicher Unterstützung für die Kunden keinen Sinn. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|-----|-----|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Göc | 429 | 432 | Die erste Überlegung wäre, mein Gott, also warum nicht vielleicht auch im Team mit einer externen Moderatorin ein solches Angebot zur Ziel- und Motivationsarbeit, Lebensplanung, in die Jobcenter zu holen. | Das ZRM kann beispielsweise mit externen Moderatoren als Angebot zur Motivationsarbeit im Jobcenter stattfinden. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Göc | 440 | 451 | Das kann ich umsetzen im Beratungsalltag, also in der Einzelberatung. Ich glaube, man muss es klein machen. Dass der Ansatz in der Form nicht umsetzbar ist, würde ich teilen. Das funktioniert nicht. Also vielleicht reichen ja zehn Karten oder 15 Bilder, die man aushändigt und liegen lässt und mal guckt, als Einstieg. Ich finde so eine Listen-Idee hervorragend. Also alles das, was ein bisschen rationaler und rationeller, beides, dieses sehr umfangreiche Verfahren zuschneidet auf Beratung, ist glaube ich eine Hilfe. Und wenn man sich von vornherein vielleicht auch zwei Beratungszeiträume nimmt, um mit dem Kunden sowas zu machen, dann ist es vielleicht nicht der ganz tolle, große Wurf. Aber es ist für den Alltag der Betroffenen vielleicht sogar besser verträglich als der große Ansatz von Maja Storch, dem viele unserer Klienten nach meiner Überzeugung auch nicht gewachsen wären. | Für den Beratungsalltag im Jobcenter sollte das ZRM in kleinerer Version durchgeführt werden. Möglicherweise ist der Effekt bei reduzierter Vorgehensweise etwas geringer, was aber auch besser zum Klientel passen dürfte. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Göc | 467 | 469 | Also wäre ich in Ihrer Situation, würde ich zunächst mal versuchen, eine homogene Gruppe zu bilden und mit zunehmender Erfahrung und Sicherheit in der Umsetzung würde ich versuchen, die zu öffnen. | Einfacher für die Durchführung ist eine homogene Gruppe, mit mehr Erfahrung als Kursleiter sollten die Gruppen gemischerter werden. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Göc | 480 | 483 | Manchmal muss man auch mal den Mut haben, mal anzufangen. Nicht alles ist immer direkt sicher und klar und man macht Erfahrungen. Vielleicht geht auch beim ersten Mal was schief, es kann alles sein. Aber nichts zu tun und nur zu sitzen ist aus meiner Sicht für die Eigenmotivation nicht förderlich. | Man muss es einfach versuchen und weitermachen, auch wenn es nicht auf Anhieb klappt. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|-----|-----|---|--|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Kuh | 125 | 130 | Wir sagen den Leuten dann immer: wenn so ein Gespräch gezielt und systematisch ist, dauert das sehr lange. Da kann man Wochen brauchen, um das wirklich zu erarbeiten im Gespräch und dann ist man immer noch nicht so schlau wie mit standardisierten Fragen, die man psychometrisch evaluieren kann. Deswegen entscheiden sich die meisten Leute dann lieber für einen Fragebogen | Man benötigt sehr viel Zeit für die Erarbeitung von Motiven im Gespräch, besser funktioniert hierfür ein Fragebogen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Kuh | 439 | 444 | Leute vorwarnt, dass man sagt: pass mal auf, das ist eine ganz übliche Erfahrung, dass Schwierigkeiten auftreten. Also eine Vorbereitung, dass man denen beschreibt: wundert euch nicht, dein normaler Ablauf funktioniert nicht mehr und jetzt musst du dich ständig auf neue Sachen einstellen. Indem man das, was auf die zukommt auch erwähnt und das thematisiert, dann ist schon mal das erste Umhauen ein bisschen abgebremst. | Man mildert den negativen Effekt ab, wenn man die Klienten darauf hinweist, dass die Umsetzung neuer Abläufe herausfordernd ist. |

2

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|-------|-----|-----|--|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Kuh | 475 | 492 | dann haben Sie eben eine niedrige Zielerreichungswahrscheinlichkeit, die auch ein Motivationskiller ist. Im Grunde soll auch da das ZRM ein bisschen helfen, denn es geht darum, Mut zu machen durch positive Bilder. Das kann man auch explizit darauf beziehen. Also wenn man an der Stelle ist, wo es um positive Balancen geht, da kann man auch sagen, also auf die besondere Situation bezogen, viele Leute die sich seit einer langen Zeit um einen Job bemühen, die haben natürlicherweise nicht die positivsten Erwartungen und es kommt oft auch vor, dass sie pessimistisch ihre wahre Chance unterschätzen oder sich sogar in eine selbsterfüllende Prophezeiung manövrieren mit ihren niedrigen Erwartungen. Und so kann man die einladen und sagen: umso mehr ist jetzt das ZRM für Sie hilfreich. Selbst wenn die niedrige Erwartung zum Teil auch objektiv richtig ist, wollen wir sie nicht noch durch Pessimismus unterstützen. Das heißt, wir wollen die Reserven mobilisieren, so kann man das erklären, die sie vielleicht doch noch haben, dass wenigstens die selbsterfüllende Prophezeiung nicht passiert. Jemand, der positive Bilder im Kopf hat und damit unterwegs ist, der wirkt schon ganz anders. Und das kann sein, dass damit schon ihre Chancen steigen. Und der kommt auch auf andere Ideen und kann dann spontaner auftreten | Durch schlechte Erfahrungen und Misserfolgserlebnisse bei der Jobsuche wird Motivation zerstört, jedoch hilft das ZRM durch ressourcenaktivierende Bilder. Die Chancen und Kreativität steigt, wenn man sich darauf einlässt und trotz schlechter Erwartungshaltung die Bilder auf sich wirken lässt. |
|---------------------------------------|------------------|-------|-----|-----|--|---|

| | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|-----|-----|---|--|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Kuh | 492 | 502 | Also manchmal muss man den Leuten auch das, was man da tut im ZRM, ein bisschen schmackhaft machen. Denn es gibt viele Leute, die sagen: positive Bilder, was soll das. Und da nehmen Sie wieder einen Menschen nicht ernst genug. Man muss das einbetten, passt auch zu Ihrer Frage nach der Einbettung in die eigenen Lebensziele. Dieses Einbetten ist ganz wichtig. Man kann ja sagen: Sie wundern sich vielleicht, dass wir jetzt nur nach positiven Bildern suchen und Sie haben doch bestimmt auch Anlass, negative Bilder zu haben. Wichtig ist, dass diese Bereiche gewürdigt werden, also nicht, dass er das innerliche Gefühl bekommt: du darfst darüber nicht reden. Sonst finden die sich da ja gar nicht wieder. Solche Dinge, die können dann zum Motivationskiller aus dem Hinterhalt werden. | Man muss das positiv geleitete ZRM in die Lebensziele der Teilnehmer einbetten, womit auch negative ernstzunehmende Erlebnisse verbunden sind. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Paf | 89 | 93 | Der erste Schritt in meinen Beratungen ist, mit Menschen, die jetzt noch nicht an ihrer Zukunft arbeiten wollen, dass ich bewertungsfrei versuche zu verstehen, was die Beweggründe für eine Nichtveränderung sind. Wie bastelt mein Gesprächspartner sich seine Sicht auf die Welt, wie konstruiert er seine Welt, was bewegt ihn, was ist ihm wichtig, was ist ihm nicht wichtig. | Als erstes sollte man bewertungsfrei das Nichts-Verändern-Wollen verstehen (Konstruktivismus). |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Paf | 187 | 193 | Das ZRM ist ja auch eine Methode, mithilfe derer sehr wirkungsvoll Ziele entwickelt werden können, die dann auch wirklich ins gelebte Leben mitgenommen werden, also umgesetzt werden. Im Jobcenter-Kontext könnte ich mir vorstellen, das ist aber nur eine Hypothese, dass es günstig wäre, zuerst mal die Lebenszielentwicklung aus dem Beratungs-, Zwangsetting rauszunehmen, auszulagern, um eine andere Gesprächsatmosphäre zu schaffen. | Es könnte hilfreich sein, die Lebenszielplanung aus dem Jobcenter-Zwangs-Kontext auszulagern. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|-----|-----|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Paf | 557 | 563 | ZRM. Es wird angewendet bezogen auf Job und auf Ziele des Jobcenters. In meiner Arbeit hat sich bewährt, zwei Interventionsstränge parallel laufen zu lassen. Also wenn ich mit Menschen im Zwangskontext arbeite, dann sage ich: es gibt Ziele, die müssen besprochen werden. Zum Beispiel, was muss passieren, dass das Jugendamt sagt, das Kind ist nicht mehr gefährdet? Das ist ein großer Themenkomplex. Ich biete dann den Klienten aber parallel an, an den eigenen Lebenszielen auch zu arbeiten | Es ist möglich und hilfreich, die vorgegebenen und die persönlichen Ziele gleichzeitig zu bearbeiten. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Sto | 159 | 161 | ZRM in Zwangskontexten ist auch kein Problem. Wir machen das auch im Knast, wir machen das in sozialpädagogischen Heimen. Sie müssen nur den Zwangskontext ansprechen, das ist der Trick. Man darf nicht so tun als wäre alles schön. | Beim ZRM im Zwangskontext muss dieser thematisiert werden. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Sto | 165 | 170 | Und es ist viel besser, wenn Sie hingehen und sagen: Leute, Sie sind jetzt in einer Situation, wo Sie jetzt verknurrt sind in so einem Drei-Tages-Kurs zu sitzen und jetzt gucken wir alle mal, dass wir das Beste daraus machen. Und im Idealfall lernen Sie hier was bei uns, wo Sie sagen können, Mensch, das kann ich wirklich gebrauchen und selbst wenn das nicht unbedingt für das Jobcenter ist, dann kann man es gebrauchen | Auch im Zwangskontext kann man im ZRM hilfreiche Dinge für den privaten Alltag lernen. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|-----|-----|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Sto | 331 | 347 | <p>In dieser ganzen Reha- und Langezeitarbeitslosen-Thematik, da gibt es ja die Drittel-Regel, das kennen Sie ja, nicht? Ein Drittel will um's Verrecken nicht, ein Drittel will sehr gerne wieder und ein Drittel ist unentschieden. Und dieses Drittel, was überhaupt nicht wieder arbeiten will, sondern einfach zu den Terminen geht, um den Stempel abzuholen und wieder heim zu latschen um wieder auf dem Fernseher Netflix zu gucken, das kriegt auch das ZRM nicht motiviert. Und Sie auch nicht. Dieses eine Drittel will nicht, die haben keinen Bock. Die sagen: isch mach Hartz IV. Und die sind für Sie im Prinzip uninteressant und da würde ich auch mir vorbehalten, dass wenn da einer im Training sitzt und überhaupt nicht mitmacht, dass man sagt: weißt du was, dann glaube ich, das ist nichts für dich und gehe doch bitte wieder und nimm dir stattdessen einen anderen Kurs. Das andere Drittel, was unbedingt gerne will, das wird das ZRM mit offenen Armen aufnehmen. Und das andere Drittel, was noch unentschieden ist, ob die jetzt Hartz wollen oder nicht, die kriegen Sie auf Ihre Seite, wenn Sie genug von den Motivierten in der Gruppe haben, dann werden die angesteckt. Aber wer gar kein Bock hat, der fliegt raus.</p> | <p>Es gibt immer einen Teil der Leute, die mit dem ZRM nicht motivieren können. Diese Leute sollte nicht an solchen Angeboten teilnehmen, um andere Teilnehmer nicht negativ zu beeinflussen.</p> |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Sto | 365 | 374 | <p>Und das kann man dann auch gleich verkünden. Müssen Sie sich nur überlegen für das Jobcenter, dass man dann sagt: wenn man merkt, das ist nichts für mich, man kann nicht alle Menschen mit allem beglücken, es ist ein Angebot, von dem viele was haben. Vor allem, weil es auch privat nutzbar ist, das würde ich immer gleich am Anfang sagen. Und wenn Sie aber merken, ich kann damit nichts anfangen, dann sagen Sie es bitte so früh wie möglich und dann kriegen Sie einen Alternativ-Kurs angeboten. Also nicht, dass man dann keinen hat und auch nicht, dass man das Stempelchen kriegt für drei Tage hinhocken und Scheiße bauen, nein. Da kriegt man einen Alternativ-Kurs angeboten. „Makrame für den Altarraum“.</p> | <p>Das ZRM ist in allen Lebensbereichen anwendbar, aber es kann Leute geben, für die diese Methode nicht passend ist. Dann muss man sich einen Alternativplan überlegen.</p> |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|-----|--|--|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Ratschläge/Tipps | T_Sto | 449 | 457 | Das ZRM kann man überall machen, ZRM findet auch im Knast statt, Ich geh da ja nicht ins Hotel mit denen. Die denken vielleicht: schon wieder so ein Jobcenter-Scheiß, aber wenn Sie das gut aufziehen, dann merken die nach einer halben Stunde, dass es diesmal eben kein Jobcenter-Scheiß ist. Gerade wenn das so staatliche Organisationen hat und man da noch gerne einen extra Raum außerhalb wünscht, das sind alles nur Hürden, die dann die Durchführung verunmöglichen. Daher würde ich sagen, Sie brauchen einfach vier Wände, eine Tür und dann stellen Sie noch irgendwo eine Schüssel mit Haribo hin und dann fangen wir an, fertig. | Das ZRM hat keine räumlichen Anforderungen. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Dyl | 39 | 53 | Ich würde sagen, das ist sehr verzahnt, idealerweise zumindest gehören Lebens- und Berufsziele da zusammen. Und das ist vielleicht auch die Chance. Also es gibt ja ZRM im Change Management, das ist ja oft auch ein Zwangskontext, wenn Firmen sagen, wir strukturieren jetzt um, die Mitarbeiter werden umstrukturiert. Eigentlich wollen die Leute diese Veränderungen nicht und oft ist es so, dass da dann Trainer gerufen werden. Viele Mitarbeiter denken dann: ok, der wurde von der Firma gerufen, um uns da jetzt irgendwie tschackamäßig hier einzustimmen und eigentlich haben wir da gar keinen Bock drauf. Es gibt eine Anpassung von ZRM auf diesen Kontext, wo es dann darum geht, erstmal die negativen Emotionen durch diesen Change, der da kommt, abzufangen. Aber mit dieser Anpassung wird ZRM dort gut aufgenommen, gerade weil es Zieloffen ist. Das ZRM berücksichtigt ja sehr individuell die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer. Und damit würde ich jetzt denken, das kann auch im Jobcenter klappen, zumindest in diesem Firmenkontext klappt das gut. | Lebens- und Berufsziele gehören zusammen, das ist die Chance des ZRM im Zwangskontext. Die Zieloffenheit fängt negative Gefühle auf und geht individuell auf die Teilnehmer ein, daher ist es auch für den Jobcenter-Kontext gut geeignet. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Dyl | 86 | 88 | Aber ich würde denken, diese Leute, die wollen ja irgendwie Arbeit oder ein Leben, wo sie sich irgendwo einbringen können. Und ich meine, in so einem Kontext kann man schon ZRM machen mit den Leuten. | Mit Leuten, die arbeiten wollen, kann man ZRM machen. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|-----|---|--|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Dyl | 101 | 110 | Ja, das auf jeden Fall, das würde ich sagen kann es schon leisten. Das sagt ja Maja Storch immer so nett: wenn irgendwo ein bisschen, ein Fitzel an Motivation vorhanden ist, dann können wir das rauskitzeln. Wenn das nicht vorhanden ist, dann natürlich nicht. Aber es ist zumindest ein Versuch wert mit diesem ressourcenaktivierenden Ansatz, denn wenn es da noch was gibt, dann kann man das damit noch irgendwie ans Licht bringen. Aber klar, ich würde denken, das ist ja dieser Extremfall, dieser Arbeitslose der garkeinen Funken an Motivation hat, um das eigene Leben zu verbessern. Ich würde sagen, für den Normalfall, für die anderen, klappt es auf jeden Fall. Also da ist es sicherer, dass es funktioniert. | Es gelingt, mit dem ZRM zu motivieren, wenn ein kleines bisschen Motivation vorhanden ist. Wenn gar keine eigene Veränderungsmotivation da ist, nicht. Im Jobcenter-Kontext kann das ZRM normalerweise sicher funktionieren. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Dyl | 118 | 124 | Es sollte zumindest, wenn die Leute sich darauf einlassen, möglich sein, da eine andere Ebene in die Arbeit reinzubringen, eben nicht nur dieses: ja übrigens, Jobsuche, sondern dass sich die Leute mehr gehört fühlen, weil die Bedürfnisse berücksichtigt werden. Es kann schwierig sein, dass Langzeitarbeitslose überhaupt in diese Selbstwirksamkeit reinkommen, weil es viele Misserfolgserfahrungen gab. Aber dafür ist die Ressourcenaktivierung im ZRM eigentlich gut geeignet. | Das ZRM ist durch die Ressourcenaktivierung hilfreich, um langzeitarbeitslose Menschen selbstwirksam erleben zu lassen und eigene Bedürfnisse zu berücksichtigen. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|-----|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Dyl | 324 | 335 | Also Leute können sich in Bezug auf diese Realisierbarkeit ausdenken: ja du kannst es schaffen und dann sagt das einer denen, aber erlebt haben sie halt, was sich in der Emotion widerspiegelt: 10 Jahre Misserfolg. Da kann man dann ganz viel reden, aber dieses Emotionale wird das anders bewerten. Also andersrum: diese Wünschbarkeit, die Realisierbarkeit, die muss vom Verstand positiv bewertet werden, aber auch vom Gefühl, also das passende Gefühl auslösen. Ich denke, was ZRM besonders macht, ist, dass auch diese gefühlte Bewertung stark berücksichtigt wird und das ist natürlich eine Chance vom ZRM. Weil auf die Leute einreden, das hat halt seine Grenzen. Und dieses Emotionale durch die Ressourcenaktivierung ändern, das könnte eigentlich eine schöne Sache sein, würde ich denken. | Bei Misserfolgserlebnissen spielen die Gefühle eine größere Rolle als der Verstand. ZRM ist besonders dafür geeignet Emotionen ressourcenaktivierend einzubinden. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Dyl | 346 | 350 | Sondern das Problem ist, dass die Leute Erfahrungen gesammelt haben, die bestimmte Gefühle auslösen und deswegen fühlen sie sich machtlos oder das Gefühl sagt, das hat ja keinen Sinn. Und das ZRM durch die Arbeit mit Bildern und so weiter ist besonders gut darin, daran anzusetzen, dass diese gefühlte Bewertung anders wird und es zumindest eine Chance gibt, dass das passiert. | Gegen ein Gefühl der Macht- und Sinnlosigkeit hilft die Arbeit des ZRM mit positiven Bildern. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Göc | 211 | 215 | ich glaube, in dieser aufwändigen Form ist die Umsetzung des Zürcher Ressourcen Modells im Beratungsalltag der Jobcenter schwierig. Man muss dann immer schauen: gibt's da einen Weg zu? Und also ich würde nicht sagen, dass das nicht geht, sondern dass wir uns in den Jobcentern einfach mutig machen sollten, was Eigenes zu kreieren. | Die Umsetzung des ZRM im Jobcenter ist schwierig. Eventuell muss für den Jobcenter etwas eigenes entwickelt werden. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|-----|--|--|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Göc | 217 | 234 | Also das klingt für Jobcenter völlig ungewohnt, wenn ich das mal hier und da erzähle, habe ich erstmal 95% der Gruppe die dann sagen: geht ja gar nicht bei uns, machen wir nicht oder so und ich verweise einfach darauf, dass es dann doch welche gibt, die machen das. Und das gelingt auch. Man muss sich das gut überlegt und das ist kein Standardrepertoire, aber es zu können und gerade festgefahrene Situationen, wo Menschen gar nicht mehr genau wissen: was ist denn eigentlich genau nochmal meine Motivation, was will ich denn wirklich, ich habe keine Ahnung mehr, ja. Da ist es natürlich wichtig, diesem Thema einfach Raum und Zeit zu geben und da sind die Menschen auch offen für sowas. Also alles, was so standardisiert ist, bei jedem was machen, so Profiling oder so, da machen wir das auch bei Karten, das ist völlig daneben. Aber diese Vorgehensweise zu beherrschen in den Fällen, wo man merkt, dass Motivation gar nicht mehr erkannt wird für irgendwas und neu anzufangen, das find ich gut. Und dass da sprachlich so zu bewältigen, dass wir zumindest auf der Grobziel-Ebene oder Motto-Ebene eine Formulierung finden, die auch frei sein darf und ungezwungen. Also zumindest mal in den kommunalen Jobcentern erlebe ich, dass ein Teil doch sehr viel unkomplizierter auch sowas nutzen kann. Und sowas funktioniert. | Bildkartei und Motto-Ziele sorgen unter Jobcenter-Mitarbeitern für Skepsis. Es kann in schwierigen Situationen hilfreich sein, mehr Zeit für die Generierung von Motivation und Zielbildung einzuräumen und dies sprachlich nutzbringend auszuformulieren. Göckler sagt, er hat schon erlebt, dass das ZRM in Jobcentern funktioniert. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Göc | 287 | 292 | die Überlegung vorher anzustellen, dass man Ziele aus unterschiedlichsten Gründen nicht erreicht oder erschwert erreicht und diese Hindernisse bewusst vorher in den Blick nimmt, ist eigentlich etwas, das seit vielen Jahrzehnten bekannt ist und dann aber Mühe macht und im Alltag untergeht. Dabei wäre es eben so wichtig. Also ich finde gerade in beruflichen Dingen kann ich hervorragend mit Wenn-Dann-Plänen arbeiten. | In beruflichen Angelegenheiten sind Wenn-Dann-Pläne sehr gut geeignet, um Hindernisse vorab zu planen und Ziele deshalb besser erreichen zu können. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Göc | 419 | 420 | Die Umsetzung vom ZRM im Alltag der Jobcenter ist eher dann eine Herausforderung. | Das ZRM im Jobcenter-Alltag umzusetzen ist schwierig. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|-----|---|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Göc | 435 | 439 | Fände ich eine richtig tolle Erweiterung des Handlungsrepertoires und etwas, das aus meiner Sicht für Personalführung zwingend erforderlich ist, damit die also Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Jobcentern nicht verschließen im Alltag. Also da braucht man Nischen, Nischen wo man das Gefühl hat, man selbst zu sein und auch wirklich was zu tun. | Das ZRM würde die Handlungsmöglichkeiten von Mitarbeitern/innen erweitern, was selbst motivationssteigernd wirkt. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Göc | 597 | 605 | Also ich glaube daran, dass wir einen eigenen Weg der Umsetzung von ZRM in den Jobcentern gehen können, gerade im Fallmanagement oft auch ganz wichtig. Dann vielleicht nicht der ganz große Wurf wie Maja Storch ihn praktiziert, sondern eine angemessene, runtergebrochenes, auf Realisierungsmöglichkeiten der Jobcenter-Arbeit hin neu konzipiertes Verfahren in den Fällen, in denen Menschen diese Verbindung verloren haben zwischen Gefühl und Verstand, ein richtiger Ansatz ist. Und ich finde die Idee nach wie vor ganz hervorragend, auch sowas als Gruppenarbeit zu machen. | Es ist realistisch, das ZRM im Jobcentern in einer reduzierteren und angepassten Variante umzusetzen. Insbesondere für die Fallmanagement-Kunden ist das eine richtige Methode. Die Gruppenarbeit durchzuführen ist eine gute Idee. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Kuh | 288 | 297 | Ich rede nicht über psychisches Leid oder irgendwelche traumatisierende Erfahrung oder irgendwelche Konflikte aus der Kindheit. Alles das wird ja eher außen vorgehalten. Das ist vielleicht auch ein bisschen, das muss man sehen, die Begrenzung von ZRM. Dass es eigentlich nur über die positive Schiene läuft, Sie kennen das Affektbarometer. Also optimal brauchen wir ja wirklich nur Bilder, die auf der Affektbalance irgendwie total positiv und negativ ganz wenig, weniger null. Und das ist ein bisschen einseitig. Aber für den Einstieg, gerade bei selbstkontaktbestrafenden Klienten oder bei schweren Fällen aus anderen Gründen, da kann es vielleicht sogar ganz gut sein. Man darf nur nicht vergessen, das ist noch nicht das Ende der Fahnenstange. | Die Grenze des ZRM liegt in der Einseitigkeit, nur positive Dinge einzubeziehen. Dies kann aber für den Einstieg mit schwierigen Kunden sehr gut geeignet sein. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|-----|--|---|
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Kuh | 299 | 306 | Deswegen finde ich das genial, denn Leute mit Motivationsproblem, da muss ich damit rechnen, dass das so leicht mit dem Selbstzugang gar nicht ist. Und deswegen ist so ein Training, wo der Selbstzugang nur indirekt anklingt, weil es ja persönliche Bilder sind, also da niemand das Gefühl hat: oh, jetzt geht es aber wirklich an meinen Seelengrund, das ist vielleicht genau gerade der richtige Einstieg. Dann muss man überlegen, wie kann das weitergehen, aber dann sind wir schon sehr schnell im Bereich der Therapie. | Das ZRM ist durch die Ressourcenaktivierung hilfreich bei Menschen, die Motivationsprobleme und Schwierigkeiten mit dem Selbstzugang haben. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Kuh | 463 | 466 | Aber damit sind Sie auf jeden Fall schon mal sehr viel besser unterwegs als mit dem traditionellen Umgang, wie man Leuten Jobs empfiehlt und dann damit alleine lässt. | Das ZRM im Jobcenter anzubieten, ist besser als der momentan Vermittlungsprozess. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Paf | 401 | 401 | Mit Bildern arbeite ich sehr gerne und mit unterschiedlichen Ansätzen. | |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Paf | 425 | 428 | Diese Veränderungen hat nicht nur das ZRM bewirkt, der Familienvater wurde auch noch mit anderen Methoden beraten, aber die Arbeit mit Bildern war ein sehr wichtiger Faktor. Der Klient selbst beschreibt die Arbeit mit Bildern als sehr wirkungsvoll. | Klienten empfinden die Arbeit mit Bildern des ZRM als hilfreich und wichtig. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Paf | 490 | 493 | Embodiment ist extrem wirkungsvoll. Wie gesagt, generell benutze ich diese Methode sehr gerne, weil eben in schwierigen Beratungskontexten, z.B. Zwangskontexten, wenn es um Kindeswohlgefährdung geht, die Eltern in einem Flucht-Kampf-Modus sind. | Embodiment ist extrem wirkungsvoll, insbesondere im Zwangskontext. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Paf | 573 | 576 | Auch im Jobcenter-Kontext können beide Interventionsstränge parallel laufen. Etwa so: das sind die Ziele, die Themen, die besprochen werden müssen und parallel gibt es dann noch eigene Lebensziele. | Im Jobcenter kann man Lebens- und Berufsziele parallel bearbeiten. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Sto | 140 | 144 | das ist sehr vielversprechend, denn die wissen ja alle, dass das, was sie bisher machen, nicht viel bringt. Dieses Problem mit den Leuten, die keine Arbeit mehr finden, wird in den nächsten zehn Jahren dramatisch zunehmen. Und das wäre schon schick, wenn man da | Das ZRM in Jobcentern einzuführen ist erfolgsversprechend, da die Arbeitslosenproblematik steigen wird und es bisher |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|-----|-----|---|--|
| | | | | | eine Methode hätte, die dann aber auch funktioniert. Also es ist sehr erfolgsversprechend. | an einer guten Methode mangelt. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Sto | 247 | 249 | Und das ZRM kann man immer probieren. Ein leichter Alkoholspiegel schadet übrigens gar nichts, wenn man ZRM macht, weil dann sind die Leute kreativer und weniger gehemmt. | ZRM kann jeder probieren. Ein leichter Alkoholspiegel während des ZRM-Trainings erhöht die Kreativität und senkt Hemmungen und ist daher kein Problem. |
| Anwendbarkeit & Nutzen | Resonanz der Experten | T_Sto | 461 | 465 | Sie werden die Jobcenter umkrempeln, Sie werden Arbeitsministerin. Nein, echt jetzt, das ist mein Ernst. Das ist doch klasse, das ist doch super, denn auf die Jobcenter kommt so ein Tsunami zu, das ist wahnsinnig. Harter, härtester Tobak. Und wenn die Jobcenter nicht ruckizucki jetzt sofort irgendwelche Methoden sammeln, die wirklich richtig gut sind, das wird richtig schlimm, ja. | Das Jobcenter ist dringend auf neue, wirksame Methoden angewiesen. Das ZRM im Jobcenter könnte völlig neue Strukturen und Denkweisen auslösen. |

D. Material ZRM

a. Trainingsablauf

Tabelle 8: Trainingsplan des ZRMs nach Storch & Krause, Selbstmanagement -ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM ©), 2017

| Phase | Trainingsschritt | Trainingsinhalt und methodisches Vorgehen |
|------------------------------------|--|---|
| 1: Das aktuelle Thema klären | 1.1 Einstiegssequenz | Infos zu Ablauf, Regeln, Zielen |
| | | Entspannungsübung |
| | | Offene Bildwahl zur Exploration der eigenen unbewussten Bedürfnisse |
| | | Plenumsrunde mit Vorstellung der Teilnehmer |
| | 1.2 Klärung des aktuellen Themas | Impulsreferat: <i>"Bilder und somatische Marker"</i> |
| | | Ideenkorb zur Sammlung von Wort-Assoziationen |
| | 1.3 Ideenkorb mit Affektbilanz auswerten | Impulsreferat: <i>"Affektbilanz"</i> |
| | | Einzelarbeit: Ideenkorb auswerten, Worte mit Affektbilanz sortieren |
| | 1.4 Verstand und Unbewusstes vereinen | Eigene Interpretation der Lieblingswörter |
| | | Wunsch formulieren |
| 1.5 Plenumsrunde/ Ergebnissgalerie | | |
| 2: Vom Wunsch zum Motto-Ziel | 2.1 Haltungsziel formulieren | Impulsreferat: <i>"Zieltypen"</i> |
| | | Ideenkorb zur Generierung möglicher Motto-Ziele |
| | | Affektbilanz: Lieblingsidee auswählen oder zusammenstellen |
| | 2.2 Optimierung mit ZRM-Kriterien | Impulsreferat: <i>"Kernkriterien Motto-Ziele"</i> |
| | | Ideenkorb zur Verbesserung der Haltungsziele zu Motto-Zielen |
| | 2.3 Motto-Ziel optimieren | Systemische Konsequenzen einbeziehen |
| | 2.4 Plenumsrunde/ Ergebnissgalerie | |

| | | |
|---|--|--|
| 3: Ressourcenpool | 3.1 Impulsreferat: "Ressourcen" | |
| | 3.2 Bild und Motto-Ziel | In Ressourcenpool eintragen |
| | 3.3 Primes | Impulsreferat: " <i>Neuronale Plastizität, Priming</i> " |
| | | Liste aufschreiben mit Primes für persönliches Motto-Ziel |
| | | 5 Primes am nächsten Kurstag mitbringen, Wichtelgeschenk |
| | 3.4 Embodiment | Impulsreferat: " <i>Embodiment</i> " |
| | | Selbsterfahrungsübung |
| | | Makroversion mit ganzer Gruppe, anschließend Ideenkorb |
| Micro-Movement | | |
| 3.5 Plenumsrunde/ Ergebnissgalerie | | |
| 3.6 Ressourcenpool aktualisieren | | |
| 4: Mit Ressourcen zielgerichtet handeln | 4.1 Situationstypen-ABC | Impulsreferat: " <i>Situationstypen-ABC</i> " |
| | | Typ A: im Plenum besprechen |
| | | Typ B: Ressourceneinsatz mit Ideenkorb planen, Micro-Movement entwickeln |
| | | Impulsreferat: " <i>Soziale Ressourcen</i> " |
| | 4.2 Wenn-Dann-Pläne | Impulsreferat: " <i>Wenn-Dann-Pläne</i> " |
| | | Arbeitsblatt Wenn-Dann-Pläne Einzelarbeit und Ideenkorb |
| 4.3 Umgang mit Misserfolgen | Impulsreferat " <i>Situationstyp C, Umgang</i> " | |
| 5: Transfer, Integration | 5.1 Transfersicherung | Impulsreferat " <i>Transfersicherung</i> " |
| | | Ideenkorb für Tricks gegen Haupthindernis im Alltag |
| | 5.2 Trainingsgruppe als Ressource | Netzwerke bilden |
| | 5.3 Reflexion und Abschluss | Reflexionsprozess des ZRM-Trainings in Einzelarbeit |
| | | Übergabe der Primes als Wichtelgeschenke |
| | | Entspannungsrunde |
| Vereinbarung Follow-Up-Veranstaltung | | |

b. Bildkarten der Bildkartei







Schlagwörter zur Bachelor-Thesis

Bachelor-Thesis- Nr: _____

Matrikel-Nr.: _____

Name: _____

Schlagwörter:

1.) _____

2.) _____

3.) _____

4.) _____

5.) _____

Erklärung nach § 17 Abs. 5 SPO

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich oder dem Gedanken nach aus Veröffentlichungen, unveröffentlichten Unterlagen und Gesprächen entnommen worden sind, als solche an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit als Zitate kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch in keinem anderen Prüfungsverfahren vorgelegen. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Versicherung prüfungs- und ggfs. arbeitsrechtliche Folgen haben wird.

Datum: _____ Unterschrift: F. Halm

Erklärung zum Datenschutz (Zutreffende Alternative ankreuzen)

Die Bachelor-Thesis enthält keine geschützten Daten (Falls geschützte Daten für die Anfertigung der Bachelor-Thesis verwendet werden, befinden sich diese in separaten „Datenschutzrelevanten Anlagen“, die parallel zur Bachelor-Thesis einzureichen sind)

Die Bachelor-Thesis enthält geschützte Daten und es haben alle Betroffenen in eine mögliche öffentliche Zugänglichmachung ihrer Daten in der Bachelor-Thesis eingewilligt

Sperrvermerk Die Bachelor-Thesis enthält geschützte Daten und mindestens eine betroffene Person hat nicht in eine mögliche öffentliche Zugänglichmachung der Bachelor-Thesis eingewilligt. Die Bachelor-Thesis darf daher nicht öffentlich zugänglich gemacht werden, d. h. ausschließlich von den Prüfern bzw. Prüferinnen eingesehen werden.

Erklärung zur öffentlichen Zugänglichmachung

Mir ist bekannt, dass ich mein Einverständnis ohne Angaben von Gründen und ohne nachteilige Folgen für die Bewertung meiner Arbeit verweigern kann.

Ich bin damit (Zutreffende Alternative ankreuzen)

einverstanden
(nur möglich, wenn oben nicht Sperrvermerk angekreuzt ist)

nicht einverstanden

dass meine Bachelor-Thesis (BT-Nr. _____) im Falle einer Eignungsfeststellung durch den / die Erstprüfer/in durch die Bibliothek der HdBA möglicherweise öffentlich zugänglich gemacht wird.

Datum: _____ Unterschrift: F. Halm