



Elena de Graat

Köslinstraße. 55
53123 Bonn

büro - (0228) 96289100
email - info@work-and-life.de
url - www.work-and-life.de

Die Autorin



Dipl.-Psychologin Elena de Graat arbeitete nach ihrem Studium einige Zeit in Kooperation mit Kollegen und als freie Therapeutin, bevor sie sich nach der Geburt ihres ersten Sohnes der Forschung und Beratung zuwendete. Die eigene Situation machte ihr die Herausforderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Kind sehr deutlich und sie ergriff die sich bietende Chance, sich gezielt mit diesem Thema zu befassen: Im Rahmen von Forschungsauf-

trägen, Unternehmenswettbewerben und nicht zuletzt in der Beratung von Unternehmen zu allen betrieblich relevanten Fragestellungen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

In dieser Arbeit werden verschiedene Impulse, Anregungen und das letztlich aus mehreren Fortbildungsrichtungen erworbene Wissen und Erlebte verknüpft.

Viel Spaß beim Lesen...und selbst Erproben ©



Inhaltsverzeichnis

0. Die Wirkung von Worten	1
1. ...wohin wir wollen.....	2
1.1 Erkennen, Verstehen und gewusst WAS.....	2
1.2 Entscheidende Perspektiv-Wechsel	3
2. Konzepte mit Wertkomponente	4
2.1. Das 7-teilige Resilienz-Regal.....	4
2.2 4-Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	7
2.3 Kurz-Resümee.....	9
3. Konzepte mit Aktionskomponente.....	10
3.1 Die 2 im ZRM (Zürcher Ressourcen Modell)	10
3.2 EMDR und wingwave.....	14
3.3 ...vom Wissen zum Tun.....	15
Literaturverzeichnis.....	17
Endnotenverzeichnis.....	19



0. DIE WIRKUNG VON WORTEN

Eine wahre Begebenheit: Mitte November 2012 wurde Herr Bosnik mit Verdacht auf Herzinfarkt ins Krankenhaus eingeliefert, nachdem er in der Firma einfach „umgekippt“ war. Dazu gab es folgende Vorgeschichte:

Herr Bosnik lebt mit Frau und Kindern nun schon seit 20 Jahren als fleißiger, zuverlässiger und verantwortungsbewusster Mitarbeiter unterschiedlicher Firmen in Deutschland. Er arbeitet seit mehreren Jahren bei einer Firma, die Fahrstühle wartet; eine Aufgabe mit hoher Verantwortung. Er erzählte, dass er alle ihm übertragenen Aufträge zur Zufriedenheit der Kunden ausführt, dabei unnötige Anfahrten vermeide und sich wegen der vielen Arbeit inzwischen bereits mehrere 100 Stunden zusätzlicher Arbeitsleistung angesammelt haben. Bezahlt wurde er trotz Bitte um Entlohnung für diese zusätzliche Arbeit bisher nicht. Da ihm die Firma einen Dienstwagen zur Verfügung stellt, hat er seiner Schwester sein Privatauto überlassen.

Am Vortag seines Zusammenbruchs wurde er zu einem Noteinsatz geschickt – nach Ende seiner regulären Arbeitszeit: Eine Person war im Aufzug eines Kunden eingeschlossen und er wurde beauftragt, diese Person zügig aus dieser misslichen Lage zu befreien. Da er mit dem Dienstwagen in der Nähe des Einsatzortes keinen regulären Parkplatz fand, stellte den Wagen „einfach ab“ und fand nach Befreiung der Person ein „Knöllchen“ vor.

Auf seine Bitte an den Chef am nächsten Morgen, das erhöhte Parkgeld zu übernehmen, wurde dies zwar gewährt, allerdings zugleich kundgetan, Herrn Bosnik den Dienstwagen nicht mehr zur Verfügung zu stellen, denn er gehe ja offenbar nicht sorgsam damit um Das hat ihn schlichtweg umgehauen.



Herr Bosnik beklagte sich über die ungerechte und nicht wertschätzende Behandlung. Er war in Sorge darüber, wie er nun seine Arbeit würde machen können, ohne Dienstwagen. Das eigene Auto könne er von der Schwester nicht so schnell zurückbekommen.

Die Ärzte konnten nach mehreren Untersuchungen keinerlei Bestätigung für ihren Verdacht auf Herzinfarkt finden. Herr Bosnik ging ohne medizinische Diagnose oder Behandlung jedoch mit der Idee nach Hause, sich eine wertschätzende und damit für ihn gesündere berufliche Umgebung zu suchen.

1. ...WOHIN WIR WOLLEN

1.1 Erkennen, Verstehen und gewusst WAS...

Es gibt eine beachtliche Anzahl Broschüren, Ratgeber und Internetseiten, die mit stets etwas unterschiedlichen Ausgangsfragestellungen ähnliche Tipps und Lösungen präsentieren, ausformulieren und dafür gute Beispiele dokumentieren. Damit wird vermittelt, dass es gut gemacht werden kann:

Motivation, Demografischer Wandel, Work-Life-Balance, Chancengerechtigkeit, Arbeitsverdichtung, Burnout, Konfliktmanagement, Change Management, Emotionale Überforderung, Selbstmanagement – so die Überschriften in der aktuellen BKK-Broschüre bei INQA¹ - alles kein Problem, wenn die erläuterten *JEWEILS* rund 10 Hinweise für Führungskräfte und 10 Hinweise für Unternehmen befolgt werden. Im guten Beispiel SAP wird dann allerdings ausgesprochen, was zu vermuten war. Es wird den Beschäftigten empfohlen

„...sich **bewusst zu machen**, dass nur wer seine **Bedürfnisse und Ressourcen** ausreichend kennt und berücksichtigt, in einem Hochleistungsumfeld langfristig gesund und leistungsfähig bleibt. Dazu muss ich wissen, was genau mich stresst und wo und wie ich meine **Energien** wieder gezielt **auftanke**. Dazu ist es wichtig, „Zeit für mich“ **ganz bewusst zu blocken**. Neben der Zeit für Freunde, Hobbys und Familie kann das im Alltag auch die regelmäßige **Pause** sein, das Joggen mit einem Kollegen oder einer Kollegin... Fitness und Entspannungskurse wahrzunehmen und sich bei Bedarf zum Thema **Stressresilienz** und Lebensbalance individuell beraten zu lassen.“



Und auch die Führung ist mit im Boot, denn das Unternehmen führt „...im Rahmen der Gesundheitsprävention **Trainings und Workshops für Führungskräfte** durch – bei Bedarf **auch für ganze Teams**“²

Ratgebervielfalt und Tipp-Flut ist nicht auf berufliche Kontexte beschränkt, sondern sind ebenso in privat-lebenspraktischer Hinsicht zu konstatieren. Theorie und Argumente sind also nicht nur in der zitierten Broschüre – ausführlich – dokumentiert, die zu beachtenden Schritte liegen ebenso vor wie das, was man / frau generell und als Beschäftigte/r oder als führende Kraft tun sollte. Nicht zu übersehen ist zugleich, dass viele Seminare, Workshops und Beratungen stattfinden, die dieses wertvolle Wissen weitergeben und vermitteln. Ein wirklich längerfristiger und situationsspezifischer (Umsetzungs-) Effekt lässt sich allerdings nach Empfinden der Teilnehmenden wie auch ihrer Umgebung nicht immer beobachten oder wahrnehmen. Dafür bedarf es – wie neuere Forschungsergebnisse belegen – einer Facette des **Erlebens**, die sich auf unterschiedliche Weise auch körperlich bemerkbar macht.

1.2 Entscheidende Perspektiv-Wechsel

Der Ausgangspunkt erlebensorientiert-integrativer Konzepte und Interventionen sind neuere medizinische und psychologische Forschungsergebnisse und ihre Interpretationen. Nicht zuletzt die Medizintechnik hat es in den letzten Jahren ermöglicht, Vorgänge und Abläufe in Körper und Gehirn in vielfältigster Weise genauer „unter die Lupe zu nehmen“, so dass manch vorhandene Lehrmeinung modifiziert oder revidiert wurde. Das hat dazu beigetragen, dass

- ◆ die Bedeutung von Gefühlen für alle Situationen eines menschlichen Lebens als wesentlich und generell wichtiger wahrgenommen wird, als dies noch vor einigen Jahren der Fall gewesen ist (z.B. während meines Studiums der Psychologie in den frühen 80er Jahren)³
- ◆ das menschliche Gehirn in seiner Funktionsweise, seiner langanhaltenden Veränderbarkeit und in seiner Wechselwirkung mit anderen körperlichen Phänomenen besser verstanden wird und zugleich⁴
- ◆ neue Strategien der Beeinflussung in die individuell gewünschte Richtung und auf die persönlich gewünschte Weise entwickelt, erprobt und vermehrt angewendet werden.⁵



Darüber hinaus sind nicht (nur) Schwierigkeiten im psychosozialen System einer Person oder einer Gruppe / eines Teams der Ausgangspunkt von Überlegungen. Der Fokus liegt vielmehr auf den Ursachen von sich stabilisierenden "Selbstkompetenzen", "Sozialkompetenzen" und von Gesundheit: von der Pathogenese zur Salutogenese und „Gesundheitspsychologie“⁶.

Im Zuge dieses Perspektivenwechsels und in dem Kontext dazu angestellter unterschiedlicher Untersuchungen fanden sich Hinweise, dass sowohl Lebensstil, Normen und Werthaltungen⁷ als auch Eigenschaften, Fähigkeiten und Umgebungsfaktoren⁸ dazu beitragen, dass Menschen langanhaltend(er) gesund bleiben (als andere).

Der Wechsel in der Herangehensweise ist eklatant: Von der (A) Betrachtung des bereits Erkrankten und der Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten für eine Vermeidung des Auftretens von Krankheitssymptomen und im besten Fall einer Gesundung hin zur (B) Analyse von Faktoren, Elemente, Erfahrungskontexten und Fertigkeiten mit dem Ziel der Entwicklung von systematischem Vorgehen oder Training, das diese Ressourcen aktiv nutzbar macht. Und damit von der „reinen“ medizinisch-psychologischen Therapie für „Kranke“ hin zum Coaching für alle persönliche Veränderung Wünschenden.

2. KONZEPTE MIT WERTKOMPONENTE

2.1. Das 7-teilige Resilienz-Regal

Die nach ihren Untersuchungen relevanten Gesundheits-Aspekte wurden von der amerikanischen Forscherin K. Reivich konkretisiert und als die 7 „Zutaten“ der Resilienz ^{a)} benannt ⁹ , die auch hierzulande interventionsleitend in der Systematik des H.B.T.-Resilienz-Trainings ^{b)} systematisch Verwendung finden ¹⁰



^{a)} im Folgenden in englischen Begriffen zitiert & ^{b)} die dort verwendeten deutschen Begriffe - die folgenden Ausführungen sind inhaltlich eng an die beiden eben genannten Quellen angelehnt, Zitate sind dort entnommen, generelle Quellenangabe am Ende der Arbeit)

- (1) Danach gehören „**Emotion Awareness and Control**“ resp. **Akzeptanz** zum Grundgerüst. Die bewusste Wahrnehmung und Akzeptanz der eigenen, vielfältigen und unterschiedlichen Gefühle sind dabei ebenso von Bedeutung wie der bewusste Umgang mit diesen Gefühlen. Dazu bedarf es des Empfindens über das gedankliche Zulassen (Akzeptanz) bis hin zur Fähigkeit, seine Gefühle zu modulieren, um handlungsfähig zu sein bzw. bleiben: die reflektierte Entscheidung über den ganz persönlichen weiteren Umgang mit dem wahrgenommenen Gefühlen.
- (2) Die „**Impulse Control**“ ermöglicht es „**aus der Opferrolle heraus**“ zu kommen, und sich nicht von (gefühl-induzierten) Handlungsimpulsen, die nicht guttun, überwältigen zu lassen. Die Maxime, Innehalten ...„erst Denken, dann Handeln“ ist hier implizit.
- (3) Der „**Realistic Optimism**“ ist ein Schlüsselement: Dieser **Optimismus** – keine „blinde“ Schönfärberei – lässt Menschen aller Altersklassen zufrieden(er) mit ihren Mitmenschen und zuversichtlich(er) mit Herausforderungen umgehen, so dass erfolgreich(er) und wirksame(re) Wege und Verfahren gefunden werden. Nach Reivich handelt es sich auch hierbei um etwas „Trainierbares“ und „Realistic optimism keeps you shooting for the stars without losing sight of the ground below“.
- (4) **Lösungsorientierung** klappt mit „**Flexible Thinking**“, da die Betrachtung einer Herausforderung von verschiedenen Seiten dazu beiträgt,
 - ◆ unterschiedliche Aspekte von Gesamtsituation und Beteiligten wahrzunehmen,
 - ◆ die Wirkung von möglichen Aktionen einzuschätzen,
 - ◆ bei nichterfolgreicher Erst-Aktion Gründe sowohl bei sich selbst als auch im Außen bzw. bei anderen wahrnehmen zu können und
 - ◆ weitere Aktionsmöglichkeiten bereits als Plan B in der Tasche zu haben.



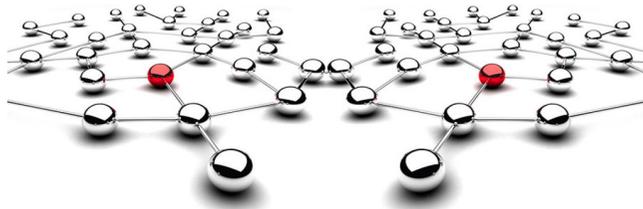
(5) Mit „**Self-efficacy**“, dem selbstvertrauten Erleben der eigenen Wirksamkeit in seinem Umfeld, wird für eigenes Handeln **Verantwortung** übernommen. Dabei hat Selbst-Vertrauen eine doppelt wichtige Bedeutung:

- ◆ Es geht um eine Vertrautheit mit den eigenen Stärken und Schwächen und zugleich um
- ◆ ein Vertrauen in die richtunggebende Wirkung unter Einsatz der eigenen Stärken.

Die Verantwortung impliziert sowohl die dem Deutschen innewohnende (belastende) Konnotation bei (einem ersten) Misslingen (dann kommt idealerweise Plan B zum Einsatz; s.o.) als auch beim Gelingen... und „if you know how to master what life throws in your path, **self-esteem** will follow“.

(6) „**Empathy**“ „ist eine wesentliche Komponente von starken Sozialbeziehungen“ und eine Eigenschaft von Menschen, denen Gefühle und Wohlergehen anderer wichtig sind und die ihren Mitmenschen durch schwierige Zeiten hindurch beistehen und helfen. Die Erfahrung der Verbundenheit in einem stabilen **Netzwerk** gibt nachhaltig **Orientierung**, denn

- ◆ ich selbst werde im Vertrauen auf meine Selbstwirksamkeit sowohl anderen helfen als auch
- ◆ im Vertrauen auf die Mitmenschen Hilfe erbitten und annehmen - in meinem Netzwerk und ggf. auch darüber hinaus...



(7) „**Reaching Out**“, nach vorn schauen und die **Zukunftsplanung** aktiv in die eigenen Hände nehmen: Vorfreude auf neue Erfahrungen, Begegnungen und die Erweiterung des eigenen Horizontes bei der Bewältigung neuer, selbstgewählter Herausforderungen .

K. Reivich fasst dies sehr prägnant zusammen in der Formulierung „Their optimism fuels them and their self-efficacy gives them the confidence to try, even when that means risking failure“.... Und immer



wieder aufstehen und immer wieder sagen, es geht doch (Songtext)¹¹

Neben dem Be- resp. Auffüllen der eigenen Resilienz-Kräfte betrachtet Reivich jede/n als eine Art Vorratsschrank: Manche Vorräte sind reichlich vorhanden, lassen sich gut wieder füllen, andere gibt es nur in kleinen Mengen und sind rar zu beschaffen. Eines mit allen Ressourcen und Resilienz-Ingredienzien übervollen Reservoirs bedarf es allerdings nicht, denn sie empfiehlt

- ◆ die reichliche Anwendung der reichhaltig vorhandenen Vorräte und
die Verwendung von etwas Energie auf die Entwicklung der bislang knappen Vorräte.

2.2 4-Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) von M.B. Rosenberg¹² enthält durchaus vergleichbare Aspekte. Ganz entscheidend ist dort die – nicht einfache und langfristige – Entwicklung von Kommunikationsprozessen, die klar fokussiert sind auf **4 Schritte** mit **vielen Bs**:

- ◆ die **Beobachtung** des tatsächlichen Tuns oder Sagens einer/s anderen, ohne **Bewertung** –
- ◆ die **Beschreibung** des eigenen damit verbundenen **GEFÜHLS** –
- ◆ die **Benennung** des mit dem Gefühl in Verbindung stehenden **Bedürfnisses** und
- ◆ das **Bitten** um eine konkrete ausführbare Handlung dessen, was die Person wirklich **braucht**.

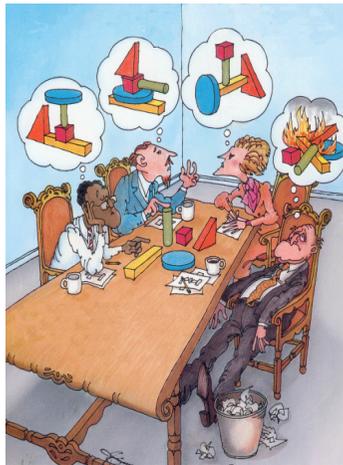
Die GFK ist mehr als ein Prozess oder eine Sprache – mit der durch sie verankerten einfühlsamen Grundhaltung können die von gewünschten Aktionen, Äußerungen, Gewohnheiten und Reaktionen in uns fest verwurzelt werden. Dabei stellen intensives Zuhören und ganz bewusste Aufmerksamkeit uns selbst und anderen gegenüber die Grundsteine der Herangehensweise der GFK dar: Mit und ohne Worte tauschen wir uns immer aus, beobachten, empfangen etwas dabei und reagieren. Allerdings hebt Rosenberg mit Epiktetus hervor: „Nicht die Tatsachen selbst machen uns das Leben schwer, sondern die Bewertung derselben“¹³ Oder etwas ausführlicher, was als frühe Version einer Resilienz Betrachtung verstanden werden kann:



„Merke dir nun: Wenn du das, was seiner Natur nach sklavisch ist, als frei ansiehst und das Fremde als dein Eigentum, dann wirst du gehindert werden, klagen, in Affekt geraten, Götter und Menschen schelten. Siehst du aber nur das als dein an, was wirklich dein ist, das Fremde aber, wie es der Fall ist, als fremd, so wird dich niemals jemand zwingen, niemand dich hindern; du wirst niemanden schelten und dich über niemanden beklagen; nichts wirst du wider deinen Willen tun, niemand wird dir schaden, keinen Feind wirst du haben; denn **es kann dir nichts widerfahren, was dir schadet.**“ (Zu finden unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Epiktet>, Zugriff 26.12.2012)

Exkurs in den Kreislauf, dem es auszuweichen gilt:

Die Differenz zwischen dem (verbalen und nonverbalen) Verhalten, das wir beobachten, und dem was wir erwarten, garniert mit Motivzuschreibungen, oftmals ergänzt um ein moralisches Urteil oder auch historisch bedingt negativ belegt, führen zu Angst vor Schuldzuschreibung. Eine darauf basierende Fortsetzung von Kommunikation zielt auf die Vermeidung von Schamgefühl und unangenehmen Konsequenzen. Dies außenorientierte Denken verstetigt jedoch eine Entfremdung von eigenen Gefühlen und Bedürfnissen, das vermeidungsgelenkte oder machtgehörchende („richtige“) Verhalten wird gelernt und trainiert. Es führt zu „guten Befehlsempfängern“, heftigen Auseinandersetzungen oder eklatanten Missverständnissen



Quelle: eine Schweizer HP 2001, nicht mehr verfügbar.

Der Schlüssel zur GFK ist nach Rosenberg das Training der **persönlichen Bewusstheit** bezüglich der **vielen Bs**, in deren Zentrum das GEFÜHL anzusiedeln ist. Dabei hat das eigene Gefühl ebenso viel Bedeutung für das Gelingen einer Verständigung wie das weiterer in die Kommunikation involvierter Menschen, wofür Rosenberg in seinem Buch zahlreiche Beispiele aus Konstellationen gibt, die durchaus auch als historisch nicht einfach interpretiert werden können.¹⁴

Rosenberg setzt in der **Betrachtung** ganz absichtsvoll zuerst **außerhalb** des Selbst an: Die Aktion, die Worte, das Tun – generell das **Signal**, das ein Ich wahrnimmt, wird beobachtet und durch eine (möglichst) **tatsachenkonzentrierte Beschreibung** als das Fremde außerhalb behandelt. Ohne „automatischen“ Durchlauf durch den persönlichen „Wertefilter“ widerfährt der Person kein Schaden.



Mithilfe der dann in der zeitlichen Nachfolge stattfindenden Beleuchtung der (ausgelösten, nicht begründeten!) **Gefühle** und deren **bewussten Wahrnehmung** wird dafür auch die notwendige **Verantwortung** übernommen. Dies setzt sich fort mit der (idealerweise) einfühlsamen **Äußerung des Gefühls** bzw. der Gefühle, die sich in der ganzen menschlichen Bandbreite abspielen können. Besonders viel Mut gehört nach Rosenberg dazu, „in Dimensionen der eigenen Verletzlichkeit zu denken (und es auch auszudrücken)fürchten, ersehen, vermissen.“¹⁵

Rosenberg ermutigt mit der GFK „die gefühlsverantwortliche Seite in uns zu erspüren und nach und nach mit einem entspannten inneren Lächeln zu verabschieden“. Daran wird ersichtlich, dass äußere Impulse und ausgelöste Gefühle durchaus eine „automatische Verquickung“ aufweisen können, die des (unterstützen) Nachspürens (Trainings, Coachings) wert sind. Und danach können „ganz eigene Gefühle und daraus **erwachsende Bedürfnis** zu spüren und ohne Wertung zu formulieren“ sein (ebd.). „Das Licht unserer Bewusstheit führt uns dorthin, wo wir finden, was wir brauchen, so dass wir um das bitten können, was wir brauchen....und da Veränderung am besten geht, wenn es dem Gegenüber nützt und Freude bereitet“, steigen Chance und Häufigkeit von bedürfnisorientiert-erfreulichen Interaktionen.

In Begegnung auf Augenhöhe und mit Respekt voreinander im guten Kontakt mit Gefühl und Bedürfnis aller Beteiligten besteht die Chance, sich zu entscheiden, Handlungen und Worte anders zu empfinden und zu handeln. Nach dem System der GFK können mit sich verändernden emotionalen „Prints“ **neue Gefühlslandschaften** aufgebaut werden....was auch auf die Umgebung wirkt.

2.3 Kurz-Resümee

Die beiden bisher beschriebenen Konzepte liefern wertvolle Hinweise zur persönlichen und anleitenden Navigation im zwischenmenschlichen Miteinander. Sie geben Hoffnung auf die Gestaltbarkeit von individuellem Befinden und gemeinsamen Erleben. Sie zeigen auch, dass es möglich ist: Einzelne und Gemeinschaften, die sich mitei-



inander auf eine Reise orientiert an diesen Landmarken begeben, kommen gutzurecht und es geht ihnen dabei gut. Sie erreichen ihr Ziel und haben weitere Kraft für neue Reisen.

Die Botschaft hör' ich wohl, allein mir fehlt der Glaube...(Goethe, J.W. (1808) Faust. Eine Tragödie) ...dass es jede/r schaffen kann. Denn der Schritt vom Wissen und vielleicht sogar Verstehen zu tatsächlichem und sogar langfristig stabilem Tun ist eine stetige Herausforderung.

3. KONZEPTE MIT AKTIONSKOMPONENTE

3.1 Die 2 im ZRM (Züricher Ressourcen Modell)

Das Züricher Ressourcen Modell von Krause & Storch¹⁶ hat seinen Ursprung nicht zuletzt in einem Konzept zur Lehrerfortbildung. Dabei musste konstatiert werden, dass es wunderbar funktioniert, in einem geschützten Kontext Wissen zu vermitteln, sich jedoch das anschließende „praktisch unterrichtliche Handeln höchst selten an den ... Ausbildungsinhalten orientiert“¹⁷. Diese Diskrepanz bezeichnet Storch¹⁸ als „Transferproblematik“, die keineswegs auf bestimmte (berufliche) Bereiche beschränkt ist.

Praktisches Handeln orientiert sich gerade in schwierigen Situationen häufig nicht an „Gewolltem“ oder „Gesolltem“. Denn die Komplexität der Situation, unklare Ziele, Erwartungs- und Bewertungs- & Zeitdruck führen zu einem Handeln unter Druck¹⁹. So verändert sich oft zunächst absichtsvolles Handeln in (ganz oder teilweise reflexartiges) Verhalten. Ebendieses Verhalten ist gelernt, vielfach angewendet und wird auch bei Verfehlen des gewünschten Ergebnisses beibehalten, weil kein Alternativrepertoire für eine solche Situation verfügbar ist.

Der ausdrücklich psycho-educative Ansatz des ZRM betrachtet im Sinne Ericksons das Problemangebot auch schon immer als Lösungs-, den Widerstand als Kooperations-Angebot, und im Sinne



Stierlins das sogenannte Unbewusste als zu wenig genutzte persönliche Schatzkammer. Im Gesamtkonzept des ZRM ist die Ressourcenorientierung von Bedeutung, die den Blick fest auf alles richtet, „was gesundheitsfördernde neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele fördern hilft“²⁰. Nach Hüther sind die „Verschaltungen im adulten Gehirn auch im Erwachsenenalter noch in hohem Masse zu struktureller Plastizität fähig“²¹, und es werden die neuronalen Verschaltungen ausgebaut, die „für eine Bewältigungsstrategie genutzt wurden und häufiger verwendet“ werden. Sie werden „besser, schneller und effizienter nutzbar gemacht“, allerdings braucht es, „bis ein neues neuronales Netz auf diese Art gebahnt ist, ...etwa ein Jahr“ (ebd., S. 101).

Zum Denkmodell des ZRM gehören (zwar) auch mehrschrittige Konzepte,

der 5-teilige **Rubikon-Prozess** mit

- ◆ Bedürfnis,
- ◆ Motiv / Rubicon /,
- ◆ Intention,
- ◆ präaktionale Vorbereitung und
- ◆ Handlung,



Filipchart-Skizze aus einem selbst gestalteten ZRM Workshop



Quelle: Verkürzte Darstellung aus Storch 2009 „Ich-Gewicht“

und die 4-schichtige **Zielpyramide** mit („H'Eva zapf“©)

- > **Haltungs- Ziel** (WARUM),
- > **Ergebnis- Absicht** (WAS),
- > **Verhaltens- Plan** (WIE) und
- > **Ausführungs- Taktik** (WANN & WO).

Für das langfristig lustvolle Bahnen neuer neuronaler Verknüpfungen und das erfolgreiche Stabilisieren des gewünschten Verhaltens sind im ZRM jedoch vor allem **2 Systeme** von Bedeutung:



Gefühl & Verstand.

Denn während handlungstheoretische Überlegungen den Mensch als zielgerichtet, bewusst und sinnhaftes, verantwortlich und autonom, sich seiner selbst bewusstes, als reflexions-, kommunikations- und rationalitätsfähiges Subjekt sehen, ist die (Intensität der) emotionale(n) Beteiligung in einem Kontext wesentlich handlungsentscheidend. Also erst, wenn die beiden Entscheidungssysteme eines Menschen darin übereinstimmen, über den Rubikon zu hüpfen, springen oder schreiten, kann sich eine anhaltende Balance von Haltung und Tun entwickeln.

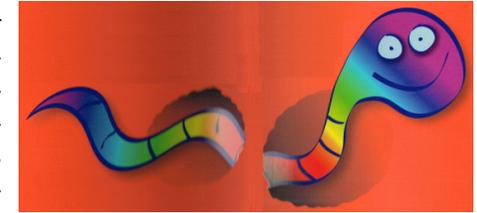
Und während das **bewusste Entscheidungssystem Verstand** in direkt-sprachlicher Kommunikation geübt ist, äußert sich das **unbewusst arbeitende Entscheidungssystem** über somatische Marker. Diese werden als körperliche Sensation oder **Emotion** (unmittelbare physisch-spürbare Bewegung) wahrgenommen.²² Deren aufmerksame Beachtung mithilfe von Erfahrung und Bewusstsein findet dann ihren Ausdruck in bildhaft beschriebenen **Gefühlen**: „Freudentränen“, „Glückstaumel“, „Schreck in den Gliedern“, „stolzgeschwellte Brust“ und vieles mehr.

Da es nun darum geht, die über Emotion erfahrbaren Intentionen des Selbst (= tatsächlichen Bedürfnisse) „zu Wort kommen zu lassen“, und da die hier als unbewusst eingeschätzten Bedürfnisse dem Verstand nicht so einfach zugänglich sind, wird im ZRM eine **Kommunikationsform** gewählt, die diesem eher **bildhaft** orientierten, unbewusst arbeitenden Entscheidungssystem entspricht: Sei es mit einer Auswahl oder der Imagination von Bildern, die - themenbezogen oder generell - ganz überwiegend positive Emotionen auslösen, werden **attraktive** Zielzustände „sichtbar“ und anschließend in optimistisch-positive Aktions-Sprache gefasst. Wenn zugleich **Selbstverwirklichung, Autonomie und Kompetenz** (im Sinne von Kontrolle über das Geschehen) gefühlsbezogen empfunden und in den verstandesmäßig erarbeiteten „Kompaktsätzen“ wahrgenommen werden, bestehen die besten Chancen auf ein energiegeloses Tun. Aus diesem Grund wird darauf geachtet, dass **(Mantra-)Motto-Ziele** durch einen starken positiven somatischen Marker ausgewiesen



- ◆ als sinnhaft erlebt werden,
- ◆ eine klare Annäherungsbotschaft haben und
- ◆ persönlich beeinflussbar sind.

In mehrfachen Schleifen erfolgt die Justierung dieser Mantra-Motto/i z.B. unter Einbeziehung von externen emotionalen Erfahrungsgedächtnissen, beispielsweise des Coaches oder der Teilnehmenden einer Gruppe. Dabei



Quelle: ScanMontage des Umschlags von „Machen Sie doch, was Sie wollen!“

werden immer wieder ganz explizit Emotionen mit der Gefühlsbilanz überprüft: „Ist das Selbst-„Würmli“ zufrieden, freut sich der Verstand“...☺ und beide machen sich ganz selbstständig und selbstverständlich auf den Weg zum erkannten gemeinsamen Ziel.

Die Verbindung zwischen Körperreaktion, Emotion und Gefühl ist wie eine Schnellstraße – in beiden Richtungen befahrbar! – wobei die Körperhaltungen so gut wie immer der willentlichen Kontrolle zugänglich ist. Um nun eine „unerwünschte Routine (nach und nach) durch eine erwünschte Routine“ zu ersetzen, so dass das Vorgenommene „von ganz alleine...passiert“²³, wird ergänzend systematisch eine **Körperhaltung** bzw. **Bewegung** erarbeitet, die das **Mantra-Motto interpretiert**. So kann die gewünschte geistig-emotionale Verfassung hervorgerufen werden und den bewusst entwickelten und als sinnhaft erlebten Zielen gemäß gehandelt werden: Der Ressourcenzustand wird häufiger erlebt und neue Verhaltensroutinen etabliert. Das Alltagstraining wird ergänzt durch individuell zusammengestellte Erinnerungshilfen (= Ressourcenpool), die möglichst oft an das persönliche Ziel erinnern und so zusätzlich zur Bahnung des „neuen“ neuronalen Netzes beitragen.



3.2 EMDR und wingwave

Ebenfalls auf neurophysiologischen Befunden basieren die Methoden des EMDR (Eye – Movement – Desensitization – Reprocessing) und **wingwave** (= Flügelschlag / Geistesblitz). Deren Ziel ist die physiologische Verankerung eines belastenden Erlebens so zu stimulieren, dass die Verarbeitung beschleunigt und ein entlastetes Agieren möglich wird

Die Verfahren basieren auf der Induzierung von Augenbewegung, mit denen eine bilaterale Stimulation erfolgt, die zur Aktivierung des Parasympathikus und damit verbundener zentraler Hirnstrukturen führen. Dies erleichtert den Zugang zu Erinnerungsfragmenten im Gehirn, Blockaden im Gehirn werden aufgelöst und die fehl gespeicherten Informationen werden integriert.²⁴

Die im Hippocampus befindlichen Emotionen werden – so die These – mittels der durch Handbewegungen induzierten seitlichen Augenbewegungen – ähnlich denen in der erlebnisverarbeitenden REM-Phase des Schlafs – durch laterale Hemisphären-Stimulation in die Großhirnrinde transportiert: Die (belastende) Emotion vergeht, die (vage) Erinnerung bleibt²⁵, Handlungsfähigkeit wird (wieder) hergestellt.



Mithilfe des zusätzlichen Myostatik-(Finger-Ring-Festigkeits-)Tests wird bei **wingwave** immer wieder die Stimmigkeit von unbewusstem Gefühl mit (laut) gemachter Aussage überprüft: Der Ring ist

fest, wenn diese übereinstimmen, er lässt sich (vom Coach) öffnen, wenn es eine Diskrepanz gibt. Dies wird mit der für die als inkonsistent wahrgenommenen Aussagen notwendige Verarbeitungskapazität in Gehirn erklärt, die das für die Handkoordination erforderliche enorm große Areal so weitgehend irritiert, dass die Spannung nicht zu halten ist.

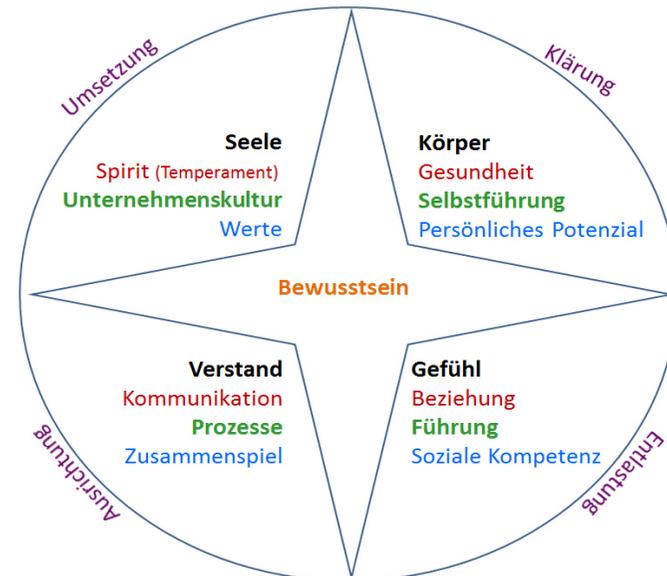
Ziel der Intervention ist es vor allem, dem persönlichen Erleben von Sinnhaftigkeit im Einklang von Bewusstem mit Unbewusstem (Empfundenes & Gefühltem) den richtigen Schwung zu geben und so zu einem Gesamtwohlfinden eines Menschen beizutragen.



3.3 ...vom Wissen zum Tun

In der **Fortbildung** zum Business- und Resilienz-Coach waren die oben genannten theoretischen Elemente in einer expliziten oder impliziten Weise enthalten. Wesentlicher Bestandteil der Fortbildung waren darüber hinaus **ganz praktische Übungen**, mit denen das persönliche Erleben, Nachspüren und **Durchleben** von Prägungen auf den **unterschiedlichen Ebenen** des Selbst unterstützt, oftmals erst möglich werden.

Im Kompass-System des HBT-Resilienz-Trainings sieht dies zusammengefasst folgendermaßen aus:



Quelle: Zusammenstellung nach Wellensiek 2012

In Kombination der beschriebenen Coaching- und therapeutischen Ansätze sowie mit Elementen des Psychodrama kann eine tiefgreifende und pragmatisch orientierte Arbeit als psychologischer Coach geleistet werden.



Mit klarer Fokussierung auf das in jedem selbst vorhandene Veränderungspotential werden die persönlichen Fragestellungen bearbeitet, so dass das Empfinden einer dem eigenen Einfluss unterliegenden Selbst-Steuerung auch und gerade in herausfordernden Situationen und Begegnungen nach und nach stabilisiert werden kann.

Das darauf anwendbare Resilienzinspirierte Motto-Ziel dafür lautet:

„Ich gestalte selbst-vertrauensvoll und optimistisch meine Zukunft in Gemeinschaft - mit Herz und Verstand“

(Resilienz-Elemente in der Reihenfolge der Motto-Verarbeitung:

Flexible Thinking; Self-Efficiency, Realistic Optimism, Reaching Out, Empathy, Emotional Awareness, Control)

Die Ausrichtung meiner Arbeit orientiert sich daher transparent an den Prinzipien der GFK, die Methodenwahl bezogen auf Thema und Klient an den Übungen des HBT-Resilienztrainings, des Psychodrama, der EMDR-Traumaaarbeit und des ZRM. So wird von der Annäherung an „des Pudels Kern“ über dessen unterstütz-genaue Betrachtung, das beschützte Hin- & Hindurch-Spüren der Weg frei für die bislang übersehenen und verschütteten Kraftquellen.

Danach stehen die eigenen **Ressourcen** (wieder) zur Verfügung, sind (nach und nach) jederzeit **griffbereit** und das Empfinden der persönlichen Stabilität und **Resilienz** kann (stetig) wachsen.



LITERATURVERZEICHNIS

Besser-Siegmund, C. (2012) Coaching mit der wingwave®-Methode, auditorium-Netzwerk Verlag für audiovisuelle Medien, Müllheim/Baden

BKK Bundesverband (2012) Psyga-transfer – Kein Stress mit dem Stress, Essen

Damasio, A. (1999) The feeling of what happens. Body and Emotion in the Making of Consciousness. Harcourt Brace: New York. Zitiert nach Storch, M. (2000)

EMDR-Institut Deutschland (2012) Wirkweise der EMDR-Methode, http://www.emdr-institut.de/0100_emdr/010_wirkung.php (letzter Zugriff am 29.12.2012)

Frey, D.; Wendt, M. (2003) Fehlzeiten und Fluktuation durch Mismanagement; Die Welt, 27.11.2001, S. 12

Gallup Organization (2012) Powerpointpräsentation der Umfrageergebnisse für das Jahr 2011, zu finden unter <http://www.gallup.com/>; (letzter Zugriff am 20.12.2012)

Hüther, G. (1997). Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen. (zitiert nach Storch et al. 2000)

Hüther, G. (2009). Ohne Gefühl geht gar nichts! Worauf es beim Lernen ankommt. Auditorium-Netzwerk, Müllheim / Baden

Krause, F. und Storch, M (2011) Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten - Manual für die Arbeit mit der ZRM Bildkartei, Verlag H. Huber, Hogrefe AG, Bern,

Koslowski, R. (2008) HERNE 3, Immer wieder aufstehn'; zu hören <http://www.youtube.com/watch?v=itCgbRDusO4> (letzter Zugriff 26.12.2012)

Plakatbilder (2006): Wettbewerb des Bundesarbeitsministeriums / Programm Equal – zu finden unter <http://www.vereinbarkeitswettbewerb.de/galerie2.php>

Reivich, K. (2008) The Seven Ingredients of Resilience, zu finden unter <http://www.cnbc.com> (letzter Zugriff 22.12.2012)



Rosenberg, M.B. (2004), Gewaltfreie Kommunikation, Eine Sprache des Lebens, steinbach sprechende bücher, Schwäbisch-Hall

Schwenkmezger, P. & Schmidt, L. (1994). Lehrbuch der Gesundheitspsychologie. Stuttgart: Enke.

Stierlin, H. (1994). Ich und die anderen. Psychotherapie in einer sich wandelnden Gesellschaft. Stuttgart: Klett-Cotta. (zitiert nach Storch et al.2000)

Storch, M. (2000) Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM, internes Paper der Universität Zürich, Pädagogisches Institut, nicht mehr verfügbar

Storch, M. (2009) Mein Ich Gewicht – wie das Unbewusste hilft, das richtige Gewicht zu finden, Goldmann, München

Storch, M (2010) Machen Sie doch, was sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt, Verlag H. Huber, Hogrefe AG, Bern

Storch, M. (2010) Motto-Ziele und Motivation. Wie Ziele mit Kraft, Lust und hoher Wirksamkeit entwickelt werden. Auditorium-Netzwerk, Müllheim / Baden

Wahl, D. (1991). Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern. Deutscher Studien Verlag: Weinheim. (zitiert nach Storch et al.2000)

Wellensiek, S. (2011) Handbuch: Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter, Beltz – Weinheim – Basel

Wellensiek, S. (2012) Resilienz – ein ungenutzter Rohstoff, Handout zur Ausbildung zum Business- und Resilienz-Coach

Wendt, Markus; Feldmeier, Erich (2005) Management auf dem Rückzug in vorindustrielle Zeiten; Düsseldorf, 18. 11.2005; zu finden unter <http://www.vdi-nachrichten.com> (letzter Zugriff am 25.03.2008)



ENDNOTENVERZEICHNIS

- ¹ BKK Bundesverband (2012)
- ² BKK Bundesverband (2012) (S 24)
- ³ Hüther, G. (2009)
- ⁴ Schmidt, G. (2011)
- ⁵ Storch, M. (2010)
- ⁶ Schwenkmezger, P. & Schmidt, L. (1994).
- ⁷ Storch, M. (2000)
- ⁸ Wellensiek, S. (2012)
- ⁹ Reivich, K. (2008)
- ¹⁰ Wellensiek, S. (2012)
- ¹¹ Koslowski, R. (2008)
- ¹² Rosenberg, M.B. (2004)
- ¹³ Zitiert nach Rosenberg, M.B. (2004)
- ¹⁴ Rosenberg, M.B. (2004)
- ¹⁵ Rosenberg, M.B. (2004)
- ¹⁶ Storch, M (2000)
- ¹⁷ Wahl, D. (1991)
- ¹⁸ Storch, M (2000)
- ¹⁹ Wahl, D.. (1991)
- ²⁰ Storch, M. / Krause, F. / Küttel, Y. (2007)
- ²¹ Hüther, G. (1997) S. 14
- ²² Damasio, A. (1999)
- ²³ Storch, M (2000)
- ²⁴ EMDR-Institut Deutschland (2012)
- ²⁵ Besser-Siegmund, C. (2012)



forschung & beratung
Köslinstraße 55
D - 53123 Bonn
Telefon: 0228 / 96 28 91 00
Telefax: 0228 / 96 28 91 01
URL: www.work-and-life.de
E-Mail: degraat@work-and-life.de