



---

# **Ressourcen-aktivierendes Coaching für Führungskräfte**

---



## **Danksagung:**

Danke an meine Familie, vor allem an meinen Martin, der mich mit emotionaler familiärer und finanzieller Unterstützung durch diese fast drei Jahre begleitet hat.

Danke an meine wundervolle Peer-Group, die eine unfassbar wertvolle Stütze und eine talentierte und humorvolle Begleitung war.

Danke auch an meine Lehrsupervisorinnen, die mich unterstützt, bestärkt und inspiriert haben.

Danke an alle, die an mich glauben und mir vertrauen.

Ich bin stolz auf mich und freue mich auf alles, was die berufliche Zukunft bringt!

Das Leben ist schön. La vita é bella



### Zusammenfassung:

In einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt sind Führungskräfte mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert, welche ein hohes Maß an Resilienz und Anpassungsfähigkeit erfordern. Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) bietet einen innovativen, klaren und sehr pragmatischen Ansatz zur Stärkung der Ressourcen von Führungskräften. Durch eine ganzheitliche und nachhaltige Kombination aus kognitiven, emotionalen und körperlichen Übungen werden Führungskräfte dazu angeregt, ihre inneren und oftmals unbewussten Ressourcen zu erkennen, zu aktivieren und effektiv zu nutzen. Das ZRM ermöglicht als ressourcenorientiertes Selbstmanagement-Tool Personen in Führungspositionen, ihre Selbstwirksamkeit zu stärken, die Stressbewältigungskompetenzen in volatilen Zeiten zu verbessern und eine gesunde, positive Arbeitsumgebung zu schaffen.

### Abstract:

In an increasingly dynamic and complex work environment, leaders are faced with a multitude of challenges that require a high level of resilience and adaptability. The Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) offers an innovative, clear, and highly pragmatic approach to strengthening the resources of leaders. Through a holistic and sustainable combination of cognitive, emotional, and physical exercises, leaders are encouraged to recognize, activate, and effectively utilize their internal and often unconscious resources. The ZRM, as a resource-oriented self-management tool, enables individuals in leadership positions to enhance their self-efficacy, improve stress management skills in volatile times, and create a healthy, positive work environment.



## INDEX

<b>1 Ressourcen-Aktivierung für Führungskräfte .....</b>	<b>5</b>
1.1 Relevanz für Führungskräfte.....	5
1.2 Arten von Ressourcen .....	7
<b>2 Als Führungskraft ressourcen-orientiert handeln .....</b>	<b>10</b>
2.1 Growth Mindset .....	11
2.2 Fixed Mindset.....	13
<b>3 Ressourcen-Aktivierung mit dem Zürcher Ressourcen Modell....</b>	<b>14</b>
3.1 Das Unbewusstsein als AutopilotIn bei Entscheidungen.....	15
3.2 Neurowissenschaftliche Fakten zu Ressourcen .....	16
3.3 Eigene Ressourcen selber managen.....	17
3.4 Durch Bilder mit dem Unbewusstsein kommunizieren .....	20
3.5 Ressourcen nachhaltig im Alltag einbauen.....	27
3.6 Embodiment – Die Körperhaltung als Spiegel der Psyche .....	28
<b>4 Fallbeispiel: Das ZRM in der Praxis .....</b>	<b>30</b>
4.1 Der Fall C. H. ....	30
4.2 Persönliches Resume .....	33
<b>5 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>35</b>
<b>6 Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>36</b>
<b>7 Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>36</b>
<b>8 Zu meiner Person .....</b>	<b>37</b>
8.1 ARBEITSERFAHRUNG:.....	37
8.2 AUSBILDUNGEN:.....	38



## 1 Ressourcen-Aktivierung für Führungskräfte

Die Rolle von Führungskräften in modernen Organisationen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg, das Wachstum und die Produktivität des Unternehmens. In diesem Zusammenhang gewinnen Ressourcen, die Führungskräften zur Verfügung stehen, zunehmend an Bedeutung. Diese Arbeit untersucht die Relevanz von Ressourcen für Führungskräfte und ihre Auswirkungen auf die Leistung, Effektivität und Effizienz der Führung in Organisationen.

### 1.1 Relevanz für Führungskräfte

Ressourcen sind für Führungskräfte aus verschiedenen Gründen relevant, da sie wichtige Energiequellen sind, die ihnen in herausfordernden Situationen Kraft geben, selbstwirksam und bewusst zu handeln.

Im Berufskontext wird der Begriff Ressourcen öfters ersetzt durch Stärken, Talenten oder Werten und tatsächlich sind die Übergänge manchmal fließend. „Eine Stärke ist etwas, das Tun (Verhalten) und Sein (Persönlichkeit) verbindet. ... Der Begriff Talent hingegen beschreibt etwas, das ich gut kann, unabhängig davon, ob es mir Freude macht, mich beflügelt und wachsen lässt. Für Ressourcen gibt es vielfältige Definitionsmöglichkeiten. Gerade im Coaching ist der Begriff weit verbreitet und bezeichnet im Prinzip „alles, was hilft“. Werte sind innere Orientierungspunkte für das eigenen Verhalten. Oft werden dafür Metaphern wie „Leitstern“ oder „Leuchtturm“ gewählt.“ (Blickhan, 2021, S. 112-113)

In dieser Arbeit geht es um die Aktivierung von Ressourcen, da Führungskräfte mit einer Vielzahl von Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten konfrontiert sind, die mitunter auch kräfteraubend sind. Führungskräfte müssen oft komplexe Entscheidungen treffen, die das Unternehmen und die Mitarbeiter betreffen, so ganz nebenbei kontinuierlich an ihrer Führungsqualität arbeiten, das Team managen und motivieren, Innovationen fördern und Veränderungen im



Unternehmen vorantreiben, effektiv auf Krisen und unvorhergesehene Herausforderungen reagieren und dabei Aspekte wie Stressbewältigung und Selbstmanagement für sich selbst nicht vergessen. Es liegt auf der Hand, dass die emotionale Belastung, die Last der nicht sichtbaren Denkarbeit und das nicht-enden wollende Ausmaß an Tätigkeiten ein gewisses Maß an Achtsamkeit und Selbstfürsorge fordern.

Zusätzlich zur Personal- und Ergebnis-Verantwortung ist die Welt im konstanten Wandel und mit rasender Geschwindigkeit ändern sich Paradigmen im Berufskontext. Deshalb soll der Begriff VUCA hier kurz angerissen werden.

**"VUCA"** ist eine Abkürzung für die Begriffe **"Volatility"** (Volatilität), **"Uncertainty"** (Unsicherheit), **"Complexity"** (Komplexität) und **"Ambiguity"** (Mehrdeutigkeit).

Diese Begriffe werden verwendet, um die Herausforderungen und die Dynamik der heutigen Arbeitswelt zu beschreiben.

**Volatilität:** Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich rapide an Veränderungen anzupassen und flexibel auf überraschende Entwicklungen zu reagieren.

**Unsicherheit:** Sie müssen mit konstanter Unsicherheit umgehen können und auch bei widrigen Umständen in der Lage sein, fundierte Entscheidungen zu treffen, auch wenn Informationen rar oder nicht bekannt sind.

**Komplexität:** Es gilt, komplexe Herausforderungen zu verstehen und strategisch zu denken, um effektive Lösungen zu finden.

**Ambiguität:** Sie müssen in der Lage sein, mit Mehrdeutigkeit umzugehen und verschiedene Interpretationen und Perspektiven berücksichtigen.

Insgesamt erfordert VUCA von Führungskräften eine Vielzahl von komplexen und anspruchsvollen strategischen Handlungen, um nachhaltig in einer sich schnell verändernden und oft unvorhersehbaren Arbeitswelt zu agieren.

Auch wenn es allzu gern ignoriert wird, Führungskräfte sind Menschen mit Körper, Geist und Seele, mit Bedürfnissen und Werten, einer Biografie und einem Lebensweg, der sie geprägt hat. „Wir tragen Themen in unserer Ausstrahlung mit



uns herum und glauben, wir könnten Sie durch unsere Maske verdecken. Doch die schlechte Nachricht ist: Die Menschen nehmen sie dennoch wahr. Unbewusst zwar, aber sie reagieren auf diese Ausstrahlung. Das Leben lässt sich nicht veräppeln. Es erkennt deine Masken.“ (Hommelsheim & Hommelsheim, 2021, S. 64) Gerade wenn Führungskräfte eine Vielzahl von Aufgaben jonglieren und die schwere Last der Verantwortung über MitarbeiterInnen und Ergebnisse auf ihren Schultern tragen, fällt mitunter die Maske. Sie sind nicht unfehlbar, zweifeln an sich und stellen mitunter auch mal den Sinn ihrer Funktion in Frage. Der Gipfel des Erfolgs ist oftmals aufgebaut auf einem riesigen Haufen von gescheiterten Anläufen, Versagensängsten und Fehlern.

Gerade deshalb sind Ressourcen für Führungskräfte unverzichtbar, um das wankende Schiff in einer sich ständig ändernden, globalisierten Welt sicher in den Hafen zu bringen, ihre Teams nachhaltig zu leiten und die Ziele und Visionen des Unternehmens zu erreichen.

„Das ZRM verwendet einen neurobiologischen Ressourcenbegriff. Alles, was geeignet ist, erwünschte neuronale Erregungsmuster zu erzeugen, zu aktivieren oder zu verstärken, gilt in diesem Sinne als Ressource.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 265)

## **1.2 Arten von Ressourcen**

Für Führungskräfte stehen eine Vielzahl von Ressourcen zur Verfügung, die sie unterstützen, gesund und nachhaltig zu handeln, effektiv zu führen und ihre Ziele zu erreichen. Dazu gehören nicht nur materielle Ressourcen wie finanzielle Mittel, ansprechende und moderne Arbeitsplätze und Technologie, sondern auch immaterielle Ressourcen wie Wissen, Talente und Wertschätzung. Zu den wichtigsten Ressourcen für Führungskräfte gehören auch persönliche Eigenschaften wie Empathie, Team-Fähigkeit, Selbstwirksamkeit und Begeisterungsfähigkeit. Darüber hinaus spielen soziale Ressourcen wie Netzwerke, stärkende Beziehungen, Coaching und Teamunterstützung eine entscheidende Rolle.



### **1.2.1 Materielle Ressourcen**

Materielle Ressourcen für Führungskräfte umfassen physische Güter und finanzielle Mittel, um Führungsaufgaben effektiv und effizient auszuführen. Dazu gehören technologische Hilfsmittel wie Computer, technische Geräte, modern ausgestattete Räumlichkeiten, Bereiche für Entspannung, Entschleunigung oder sportliche Betätigung sowie finanzielle Ressourcen wie Budgets, Gehälter und Boni. Die Verfügbarkeit und angemessene Nutzung materieller Ressourcen bieten eine starke Grundlage für die motivierte Umsetzung von Strategien und die Erreichung von Zielen.

### **1.2.2 Soziale Ressourcen**

Der Mensch ist ein soziales Wesen und braucht den Kontakt zu anderen, um gesund zu bleiben – Beziehungen sind ein fundamentales Grundbedürfnis und von größter Wichtigkeit für ganzheitliche Gesundheit, auch am Arbeitsplatz. Allein und isoliert entwickelt niemand Resilienz, sozusagen die Widerstandskraft, um herausfordernde Situationen nachhaltig zu meistern. Widerstandsfähige Menschen zeichnen sich laut Studien dadurch aus, dass sie soziale Beziehungen aufbauen und erhalten können und dabei aufblühen. Soziale Ressourcen sind für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, da sie ihnen helfen, bedeutungsvolle Beziehungen zu gestalten, Unterstützung und Verständnis zu erfahren, Teams zu führen und empathische Qualitäten zu stärken.

Ein starkes berufliches Netzwerk ermöglicht es Führungskräften, von den Erfahrungen und Erfolgsgeschichten anderer zu lernen, das Umfeld zu inspirieren, Informationen auszutauschen und potenzielle, zukünftige Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren.

Die Unterstützung durch erfahrene Mentoren oder Coaches bietet Führungskräften die Möglichkeit, ihre eigene Entwicklung zu reflektieren und zu fördern, soziale und interkulturelle Kompetenzen auszubauen, um auch in einer globalisierten Welt wettbewerbsfähig zu sein.



Die Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen, ist ebenfalls ein sehr wertvolles Softskill.

Indem sie diese sozialen Ressourcen nutzen und weiterentwickeln, können Führungskräfte nachhaltiger führen, Teams motivieren und den äußerst wichtigen Aspekt des Perspektivwechsels üben und anwenden.

### **1.2.3 Bewusste Ressourcen**

Bewusste Ressourcen beziehen sich auf die kognitive Fähigkeit einer Person, ihre vorhandenen mentalen, emotionalen und physischen Energien bewusst zu erkennen und zu verwalten. Sie helfen, effektiver mit den täglichen Herausforderungen im Berufskontext umzugehen, in Belastungssituationen nachhaltiger zu agieren, Prioritäten zu setzen und eine ausgewogene Work-Life-Balance zu führen. Bewusste Ressourcen ermöglichen es einer Person, ihre Energien gezielt und ganz bewusst auf die Bereiche zu lenken, die ihr am wichtigsten sind, und so ihre berufliche Entwicklung voranzutreiben. Außerdem helfen sie Führungskräften, in Belastungssituationen nicht impulsiv und unüberlegt zu reagieren, sondern bewusst den Kontext zu verstehen, sich die Zeit zu nehmen, ihn in seiner Komplexität zu begreifen und dann überlegt und ohne emotionale Explosion zu reagieren. In der modernen Welt werden solche schwierigen Situationen auch als Trigger-Momente bezeichnet. Ohne bewusste Ressourcen antworten Menschen unreflektiert, mit rasender Geschwindigkeit und voller emotionaler Ladung auf das Anliegen. Es ist ihnen aufgrund von der Übertragung auf vorherige Momente im Leben, von blinden Flecken, fehlenden Reflexionen und von un-aufgearbeiteten Micro-Traumata schwer möglich, un-emotional und sachlich zu reagieren.

### **1.2.4 Unbewusste Ressourcen**

Unbewusste Ressourcen beziehen sich auf Potenziale und Fähigkeiten, die eine Person möglicherweise nicht bewusst erkennen kann oder sie gar nicht weiß, dass sie diese in sich trägt. Diese Ressourcen können in Form von inneren Stärken, verankerten Motivationen und Überzeugungen, tief verwurzelten Werten



sowie früheren Erfahrungen und Erinnerungen vorliegen. Sie befinden sich oft unterhalb der Oberfläche des Bewusstseins und können durch gezielte Reflexionsfragen und Selbstexploration erschlossen werden. Die bewusste Aktivierung und Integration unbewusster Ressourcen können das Selbstvertrauen und die Resilienz stärken, die intrinsische Motivation fördern und das Wohlbefinden steigern.

Auch Faktoren wie Kreativität und Intuition gelten als sehr wirksame Ressourcen.

## **2 Als Führungskraft ressourcen-orientiert handeln**

Das Mindset ist für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, da es ihre Denkweise, ihre Einstellungen und Herangehensweise an Führung und Management beeinflusst. Das Mindset einer Führungskraft dirigiert das Treffen von Entscheidungen, das Überwinden von Schwierigkeiten, das Erholen bei Misserfolgen sowie das Bewerten von Risiken und Chancen. Ein positives und lösungsorientiertes Mindset kann dazu beitragen, auch in festgefahrenen Momenten innezuhalten, zu analysieren, innovative Ideen zu fördern und das Unternehmen voranzubringen.

Ein offenes und empathisches Mindset kann zu einer positiven Unternehmenskultur beitragen und das Engagement der Mitarbeiter steigern. Weiters lädt es ein, die Brille, durch die wir die Welt mit all den Geschehnissen und Dynamiken bewerten und in „gut“ oder „schlecht“ Schubladen stecken, einmal ordentlich abzuwischen, denn wahrscheinlich hat sich durch unsere Biografie ein dicker, wertender Filter auf die Gläser gelegt.

Führungskräfte mit einem Wachstums-Mindset sind offen für neue Perspektiven und suchen kontinuierlich nach Möglichkeiten zur Verbesserung, auch außerhalb der bekannten Pfade. „Können wir unsere Brille einfach absetzen? Nein. Leider nicht. Aber wir können, wie gesagt, die Filter austauschen. Wir können das, was uns unsere Brille zeigt, hinterfragen. Und auf einmal bekommen wir ein sehr wertvolles Geschenk: Wir beginnen, die Welt ganz neu zu sehen. Plötzlich existieren Möglichkeiten, die es vorher einfach nicht gegeben hat. Möglichkeiten,



die unsere Brille zuvor ausgeblendet hat. In dem Moment, in dem wir uns selbst und unsere entdeckten Glaubenssätze hinterfragen, sie also nicht mehr automatisch glauben, nehmen wir ihnen schon einen massiven Teil ihrer Kraft.“ (Hommelsheim & Hommelsheim, 2021, S. 89)

Ein inspirierendes und visionäres Mindset kann dazu beitragen, das volle Potenzial der Mitarbeiter freizusetzen und eine Kultur des Engagements und der Zusammenarbeit zu fördern.

„Die Verhaltensforscherin Carol Dweck beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit dem Verhalten von Menschen.

Dabei entdeckte sie zwei grundlegende Denkmuster – das Growth Mindset (Wachstum) und das Fixed Mindset (Fest/vorgegeben).

Diese Denkmuster beeinflussen, wie wir jegliche Situation beurteilen.

Der Kunde kündigt den Vertrag?

Das kann eine Katastrophe sein (Fixed) oder die Chance, mit der neu gewonnenen Zeit endlich einen viel besseren Kunden zu finden (Growth).

Das Unternehmen wird umorganisiert?

Das kann uns zur Verzweiflung bringen, weil uns das Altbekannte verloren gehen könnte (Fixed) oder uns begeistern, weil wir Neues lernen, Anderes tun, mit neuen Menschen zusammenarbeiten und uns selbst weiterentwickeln können (Growth).“ (Rittershaus, 2024)

## **2.1 Growth Mindset**

Ein Growth Mindset (Wachstums-Mindset) für Führungskräfte bedeutet eine Lebensweise, die Veränderung, Entwicklung und lebenslanges Lernen als grundlegende Bausteine der persönlichen und beruflichen Entwicklung betrachtet. Führungskräfte mit einem Wachstums-Mindset glauben, dass ihre Fähigkeiten und Talente nicht angeboren und statisch sind, sondern durch eine



aktive innere Haltung und positive Denkweise jederzeit (weiter)entwickelt werden können.

Führungskräfte mit einem Wachstums-Mindset sind offen für konstruktives Feedback und sehen Misserfolge als wertvolle, wenn auch mitunter schmerzhaftes Gelegenheit, aus Fehlern zu lernen, sich neu zu orientieren und weiterzuentwickeln.

Weiters sind sie bereit, sich Herausforderungen zu stellen und die Sicherheit der Komfortzone zu verlassen. Sie schaffen eine unterstützende, fehler-tolerante Umgebung für das Team und ermutigen, ins kalte Wasser und an unbekannte Ufer zu schwimmen, um neue Kompetenzen zu erwerben und Innovationen, Wandel und Evolution als Abenteuer und Chance zu betrachten.

Insgesamt führt ein Wachstums-Mindset bei Führungskräften zu einer positiven Einstellung gegenüber Evolution und Lernen.

„Gedanken und Glaubenssätze im Growth Mindset:

Ich kann alles lernen, was ich will

Wenn ich frustriert bin, dann bleibe ich dennoch dran und halte durch

Ich nehme gerne Herausforderungen an und fordere mich auch selbst heraus

Wenn ich scheitere, dann lerne ich daraus

Wenn etwas Erfolg verspricht, dann strenge ich mich sehr gerne an

Wenn Du erfolgreich bist, dann inspiriert und animiert mich das, selbst mehr zu erreichen

Mein Einsatz, Engagement und meine Einstellung entscheiden über meinen Erfolg – nicht meine Talente

Im Growth Mindset schließen wir keine Möglichkeiten aus, sehen in vielen Dingen eine Chance und gehen Neuem mit Neugier entgegen. Selbst wenn wir nicht wissen, wie wir etwas angehen oder lösen sollen, nehmen wir diese Aufgabe an – denn genau das reizt uns. Bestehendes hinterfragen wir gerne, vor allem wenn



wir neue Möglichkeiten sehen oder glauben, dass es andere oder bessere Wege geben muss.“ (Rittershaus, 2024)

Um das Thema Growth Mindset eindrücklicher zu beschreiben, ist eine schöne Geschichte besonders wertvoll: „Ein Marketingmanager eines amerikanischen Konzerns hatte eine immens kostenaufwendige Kampagne konzipiert, die leider zu einem Flop wurde. Als ihm klar wurde, dass nichts mehr zu retten war, ging er zerknirscht zu seinem Direktor und sagte: „Okay, das wars ja dann wohl für mich in dieser Firma. Ich habe den Fehler meines Lebens gemacht und kann verstehen, wenn Sie mich jetzt feuern.“ Doch sein Chef rief daraufhin aus: „Sind Sie wahnsinnig? Wir haben gerade zig Millionen in Ihre Ausbildung investiert. Wenn ich Sie jetzt rauschmeiße, würde ich ja den Fehler meines Lebens begehen. Wir werden beide daraus lernen und es besser machen.“ (Lange, 2023, S. 125)

## 2.2 Fixed Mindset

Ein "fixed mindset" (festes Mindset) beschreibt eine innere Haltung, bei der Führungskräfte glauben, dass ihre Kenntnisse und Eigenschaften in die Wiege gelegt, statisch und nicht veränderbar sind. Sie gehen davon aus, dass sie über bestimmte angeborene Fähigkeiten verfügen, die nicht verbessert werden können. Diese Führungskräfte tendieren dazu, Misserfolge und Fehler als Beweis für ihre ungenügenden Begabungen zu interpretieren und vermeiden deshalb Herausforderungen, um ihr mangelhaftes Selbstwertgefühl zu schützen.

„Gedanken und Glaubenssätze im Fixed Mindset:

Entweder ich bin gut in etwas oder nicht – daran lässt sich nicht viel ändern

Wenn ich frustriert bin, gebe ich auf (denn ich kann es nicht)

Ich mag keine Herausforderungen (denn sie zeigen mir, was ich nicht kann und woran ich scheitern werde)

Wenn ich etwas nicht schaffe oder gar versage, dann bin ich als Mensch nicht gut/dann bin ich ein Versager



Sobald ich mich bei etwas anstrengen muss, ist das ein Zeichen dafür, dass ich dafür nicht gemacht bin

Wenn Du erfolgreich bist, dann stellst Du eine Gefahr für mich dar und ich fühle mich angegriffen

Meine Talente entscheiden über meine Zukunft und darüber, was ich tun kann und was ich nicht tun sollte

Im Fixed Mindset legen wir einen starken Fokus auf Konstanz. Wir gehen auch davon aus, dass Anstrengungen oder Herausforderungen ein Zeichen dafür sind, dass wir nicht für diese Sache geschaffen sind.

Außerdem wollen wir im Fixed Mindset Bestehendes bewahren und an festen Vorgehensweisen festhalten. Man denkt nicht darüber nach, wie man etwas anders, neu, besser machen kann, sondern konzentriert sich darauf, sich an den definierten Weg zu halten.“ (Rittershaus, 2024)

### **3 Ressourcen-Aktivierung mit dem Zürcher Ressourcen Modell**

Im ZRM ist das Aktivieren von Ressourcen ein zentraler Aspekt, der Führungskräften ermöglicht, ihre vorhandenen inneren Potenziale wahrzunehmen, zu aktivieren und für persönliches, inneres Wachstum und Veränderung zu nutzen. Dieser Prozess beginnt mit der Identifizierung von Zielen und Wünschen sowie der Erkundung der damit verbundenen Motivationen und Bedürfnisse. Ziele werden in diesem Kontext nicht als SMART verstanden, also etwas, das spezifisch, messbar und terminiert ist, sondern implizieren ein erwünschtes Lebensgefühl und eine nachhaltige, attraktive Lebensphilosophie. Anschließend werden im ZRM spezifische Ressourcen aktiviert, die in direkter Korrelation mit den identifizierten Zielen und Motivationen stehen. Dies geschieht durch mentale Vorstellungen, Fantasieübungen und körperliche Ausdrucksformen, die dazu beitragen, positive Gefühle und Emotionen zu erzeugen und die Motivation zur Verhaltensänderung zu stärken. Durch diesen Prozess können Menschen ihre inneren Ressourcen mobilisieren und sie als Unterstützung für positive Veränderungen nutzen. „Eine wesentliche Bedingung



dafür, dass Menschen das, was sie im Training erfahren haben, danach auch anwenden, ist ihre Motivation. ... In vielen Trainings ... sind Verhaltensvorsätze ein wesentliches Instrument der Transferplanung. Doch nicht wenige Fachleute, die mit diesem Mittel arbeiten, beklagen, dass ihre Klientinnen die „Hausaufgaben“ nicht machen. Ein Grund dafür kann sein, dass die Verhaltensvorsätze zwar vernünftig sind, ihre Umsetzung aber einfach keinen Spaß macht. In diesen Fällen mangelt es, psychologisch formuliert, an entsprechender Motivation.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 24-25)

Aus der Psychologie wissen wir, dass wir Menschen die meisten Ressourcen, die wir für herausfordernde Situationen brauchen, in uns tragen. Dazu gehören soziale, materielle, persönliche und gesellschaftliche Ressourcen. Diese wurden bereits im vorigen Kapitel genauer erörtert. Obwohl sie das Prädikat „wertvoll“ haben, sind sie nicht immer verfügbar oder, wenn der Verstand in Stresssituationen aussetzt, leider wertlos. Wenn Führungskräfte Kündigungen aussprechen, andere unerfreuliche Neuheiten übermitteln oder eine Präsentation vor einem skeptischen Publikum halten müssen, dann sind state-of-the-art technische Ausrüstung, ein dicker Dienstwagen, Humor oder ein harmonisches Familienleben irrelevant. Gehirnforscher zeigen, dass Teile des Gehirns nicht sprachfähig sind, und so kommuniziert unser limbisches System, das bei Stress eine tragende Rolle spielt, mit Gefühlen und dazugehörigen Körpersignalen. Wird der Körper von einer Kaskade an Stresshormonen durchflutet, dann dürfen scharfe Geschütze aufgefahren werden, sozusagen die geheimen Stars der Ressourcen: Bühne frei für das Unbewusste!

### **3.1 Das Unbewusstsein als AutopilotIn bei Entscheidungen**

Parallel zu unserem bewussten Erleben gibt es weniger bewusste bis unbewusste Anteile in unserer Persönlichkeit.

Unbewusste Anteile spielen eine entscheidende Rolle beim Treffen von Entscheidungen und beim Agieren in brenzligen Situationen. Für Führungskräfte



spielt das Unbewusste eine bedeutende Rolle bei der Ausübung ihrer Führungsfunktionen. Oft müssen sie schnell maßgebliche Entscheidungen treffen, und dabei verlassen sie sich meist auf ihre Intuition und ihr Bauchgefühl, die stark von unbewussten Denkprozessen geleitet werden. Diese intuitiven Entschlüsse können auf unbewussten Überzeugungen und Erfahrungen basieren, und sie haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Darüber hinaus können unbewusste Vorurteile und Voreingenommenheiten die Wahrnehmung und Beurteilung von Situationen beeinflussen und Führungskräfte in ihrem Beschlussprozess beeinträchtigen. Ein Verständnis der Rolle des Unbewussten kann Führungskräften helfen, bewusstere Entscheidungen zu treffen, nachhaltigere Führungsqualitäten zu entwickeln und Teams bestmöglich zu unterstützen und zu begleiten.

Unbewusste Ressourcen sind dem bewussten Verstand stets einen Schritt voraus und können in den herausfordernden Momenten aktiviert werden. Der Präfrontale Kortex, unsere kognitive Zentrale im Gehirn, reagiert in kniffligen Angelegenheiten erst nach der unmittelbar ausschlagenden Emotions-Alarmzentrale, der Amygdala, und deshalb sind in Stresssituationen unsere unbewussten Konditionierungen und Muster ausschlaggebend für unser Handeln. Ist die Amygdala hochgradig alarmiert, sind Vorsätze und kognitive Aussagen leider wirkungslos. Dies ist besonders relevant, wenn Menschen unerwartet oder verzweifelt in einem entscheidenden Meeting abliefern müssen oder im schnell-drehenden Hamsterrad festhängen und unfähig sind, Prioritäten zu setzen und effizient und effektiv zu arbeiten.

### **3.2 Neurowissenschaftliche Fakten zu Ressourcen**

Die Neurowissenschaft hat in den letzten Jahren viel zum Thema komplexe Funktionen des menschlichen Gehirns geforscht, um wichtige Erkenntnisse darüber zu sammeln, wie Menschen Entscheidungen treffen, lernen und interagieren. Die Neurowissenschaften liefern wertvolle Einblicke in das biologische Fundament von Denkweisen und Überzeugungen und zeigen, wie



diese im Gehirn verankert sind. Durch ein besseres Verständnis dieser Mechanismen können Wege gefunden werden, die Menschen dabei zu unterstützen, sich reflektiert und bewusst mit alten und wenig nachhaltigen Automatismen zu beschäftigen, neue, kraftvolle Alternativen zu eruieren und ihr volles Potenzial zu entfalten. „Es gilt inzwischen als wissenschaftlich allgemein anerkannt, dass unser Hirn bis ins hohe Alter hinein zu wesentlichen, auch strukturellen Veränderungen in der Lage ist. Diese sogenannte neuronale Plastizität ermöglicht stets aufs Neue eine optimierte Anpassung des Individuums an die in Interaktion mit in seiner Umwelt auftauchenden Anforderungen. Die im Zuge einer derartigen Optimierung erfolgreicher Hirnverbindungen werden hierbei verstärkt, mit dem Ergebnis, dass sie bei künftigen Entscheidungs- und Handlungsabläufen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit genutzt werden. Weniger erfolgreiche und/oder wenig benutzte neuronale Bahnen verlieren an Effizienz. ... Sobald ein Mensch etwas Neues lernt, laufen im Gehirn bestimmte neurobiologische Mechanismen ab. ... In der ganz überwiegenden Zahl der Fälle werden beim Lernen im Gehirn bestehende synaptische Kontakte verstärkt oder abgeschwächt. ... Es können mehr oder weniger Transmitter ausgeschüttet werden, oder die Rezeptoren werden empfindlicher bzw. weniger empfindlich. Als Prinzip gilt: Je stärker die Verbindung wird, desto einfacher kann auf sie zurückgegriffen werden. Man kann sich diese Vorgänge an den Synapsen ähnlich wie beim Muskeltraining vorstellen. Je öfter ein Muskel benutzt und trainiert wird, desto stärker wird er.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 268-269)

### **3.3 Eigene Ressourcen selber managen**

„Das Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®» ist ein Selbstmanagement-Training und wurde von Dr. Frank Krause und Dr. Maja Storch für die Universität Zürich entwickelt. Es wird laufend durch wissenschaftliche Begleitung auf seine nachhaltige Wirkung hin überprüft. «ZRM®» beruht auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum menschlichen Lernen und Handeln.



Es bezieht systematisch kognitive, emotive und physiologische Elemente in den Entwicklungsprozess mit ein. Durch eine abwechslungsreiche Folge von systemischen Analysen, Coaching, theoretischen Impulsreferaten und interaktiven Selbsthilfetechniken entwickeln und erweitern die Teilnehmenden ihre Selbstmanagementkompetenzen.“ (Storch M. , 2024)

Selbstmanagement bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, innere Ressourcen eigenständig und autonom zu aktivieren und zu nutzen, um Ziele zu erreichen und das Verhalten bewusst zu regulieren und zu steuern, um dadurch positive Veränderungen herbeizuführen. Die CoachIn gilt dabei nur als punktuelle Unterstützung, das Ziel ist es, Coachees zu befähigen, auch im Alltag allein ohne externe Hilfe ressourcenwirksam zu agieren.

Das ZRM stellt dabei einen strukturierten Prozess dar, der mit der Identifizierung von Zielen und Motivationen sowie der Erkundung der damit verbundenen inneren Bedürfnisse und Werte beginnt. Anschließend werden im ZRM spezifische Ressourcen aktiviert, die mit den identifizierten Zielen und Motivationen in Verbindung stehen. Die CoachIn ist dabei nur in unterstützender und prozess-begleitender Funktion tätig und dieses Agieren wird auch gern als "Hebammenprinzip" im ZRM bezeichnet. Es beschreibt einen wirksamen Ansatz zur Förderung und Unterstützung von Veränderungsprozessen. Der Begriff leitet sich metaphorisch von der Rolle einer Hebamme ab, die Frauen während der Geburt unterstützt, ihnen Sicherheit vermittelt und sie durch den Prozess begleitet. (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022)

Im Kontext des ZRM bezieht sich das Hebammenprinzip auf die Rolle der ZRM-TrainerIn, die den TeilnehmerInnen dabei hilft, ihre eigenen Ressourcen zu aktivieren und positive Veränderungen in ihrem Leben herbeizuführen. Ähnlich wie eine Hebamme während der Geburt bietet die CoachIn Unterstützung, Sicherheit und Anleitung während des Veränderungsprozesses. (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022)



Das Hebammenprinzip im ZRM beinhaltet die zentrale Haltung der Unterstützung und Ermutigung während des Prozesses, ein sicheres Umfeld, in dem die TeilnehmerInnen offen über ihre Ziele und Herausforderungen sprechen können und insgesamt einen einfühlsamen Ansatz zur Aktivierung der eigenen Ressourcen und der Entwicklung des vollen Potentials. „Das ZRM basiert auf einem Menschenbild, das dem Individuum größtmögliche Kompetenz zuschreibt, selbst zu wissen, was nötig ist, um sich gut zu entwickeln. ... Ein wesentlicher Bestandteil ist es, den Teilnehmenden selbstkongruente Entscheidungen über ihre Ziele zu ermöglichen. ... Im ZRM wird davon ausgegangen, dass die Selbstkongruenz von Entscheidungen über körperliche und/oder affektive Signale erreicht werden kann.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 233)

Im ZRM ist das Training stufenweise aufgebaut und folgt einer inneren Logik. Es ist von großer Wichtigkeit, die Reihenfolge der einzelnen Trainingsphasen einzuhalten.

Folgendes sind die 5 Phasen:

- Phase 1: Das aktuelle Thema klären
- Phase 2: Vom Wunsch zum Motto Ziel
- Phase 3: Vom Motto-Ziel zum Ressourcenpool
- Phase 4: Mit den Ressourcen zielgerichtet handeln
- Phase 5: Integration, Transfer und Abschluss (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022)

Der Weg vom belastenden Anliegen hin zu einem Transfer und einer nachhaltigen Änderung von Gewohnheiten ist lang und mitunter zäh und es gilt, viele verschiedene Aspekte zu beachten. Der Reifeprozess von einem unbewussten Wunsch zu einer vollzogenen Handlung ist in Phasen systematisierbar.



### 3.4 Durch Bilder mit dem Unbewusstsein kommunizieren

Das Unbewusste versteht keine verbalen Ausdrücke, sondern spricht über Bilder und Gefühle, und deshalb braucht es ein Transportmittel, um in diese Tiefen vorzudringen. Zu diesem Zweck bedarf es eines Bildes, einer Fantasiefigur, warum nicht auch einer Pflanze, einer Farbe oder eines Verkehrsmittels, etwas, das starke und gute Gefühle auslöst. Was bringt die Augen zum Leuchten und das Herz zum Tanzen? Der gewählte Ressourcen-Schatz hat Eigenschaften, die Menschen helfen, mit herausfordernden Anliegen gesünder umzugehen.

Bei diesem Schritt hat sich die ZRM Bildkartei bewährt, die aus einem Satz von 64 meist bunten Bildern mit vielseitigen Motiven besteht. Die Bilder wurden so ausgewählt, dass sie mit großer Wahrscheinlichkeit ausschließlich positive Assoziationen hervorrufen. Auf der Homepage der ZRM finden interessierte Personen die Bilder auch online verfügbar. Für welches Bild sich die teilnehmenden Personen entscheiden, bleibt komplett ihnen überlassen. Wichtig ist, dass die Auswahl ausschließlich nach dem Gefühl getroffen wird, der Verstand hat Pause und wird nicht gefragt.

Ein passendes Bild spricht folgende psychoneurale Grundsysteme an:

- „Das Stresssystem muss heruntergefahren werden, die Produktion des Stresshormons Cortisol muss gestoppt werden.
- Das Beruhigungssystem muss hochgefahren werden, das Beruhigungshormon Serotonin muss produziert werden.
- Das Beziehungssystem muss aktiviert werden, das Bindungshormon Oxytocin muss produziert werden.“ (Storch & Roth, Das schlechte Gewissen - Quälgeist oder Ressource, 2021, S. 93)

Der erfolgsversprechende Schritt liegt im Unbewussten und hat eine zentrale Bedeutung. Er wird im ZRM als „Exploration des unbewussten Bedürfnisses und der Bewusstmachung unbewusster Inhalte des psychischen Systems“ genannt. (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 240) Haben die Coachees etwas gefunden, das die Schmetterlinge zum Flattern



bringt, dann bauen sie rund um dieses Gefühl einen Slogan, der überzeugt und mitreißt. Hierfür wurde ein Verfahren entwickelt, mit dem der Selbstreflexionsprozess angeregt wird, und es ist als „Ideenkorb“ bekannt. Im Einzelsetting wird der Korb von Coachee, gegebenenfalls von der beratenden Person und auch von Freunden und Familienmitgliedern als Hausaufgabe befüllt. Der Ideenkorb wird mit positiven Assoziationen gefüllt, die alle Sinneskanäle ansprechen und Farben, Fantasien und Emotionen mit einbeziehen. Ganz wichtig: Alle Elemente des Ideenkorbs müssen unbedingt ressourcenorientiert sein, das heißt, sie sind bedeutsam, positiv und wertvoll für den Coachee und stellen eine Quelle von Chancen, Stärken und Energien dar. Ziel ist es, reichhaltiges und ressourcen-förderndes Material für den Ideenkorb des Coachees zu produzieren, das positive, somatische Marker in der Person auslöst. (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022) „Somatische Marker beinhalten neben der körperlichen Komponente (z. B. Grummeln im Bauch) auch eine affektive Komponente, in der die Bewertung nach den Kriterien „angenehm“ oder „unangenehm“ enthalten ist“. (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 135)

Die TeilnehmerInnen werten mit Hilfe einer Affektbilanz den Ideenkorb aus. Es ist von zentraler Wichtigkeit, dass die Elemente des Ideenkorbs hochgradig positive Assoziationen und überhaupt keine negativen Reaktionen auslösen. „In der Affektbilanz ist die Unterscheidung zwischen positiven und negativen Affekten visualisierbar. ... Nur Ideen, die keinerlei negative Affekte hervorrufen und gleichzeitig ein deutlich positives Gefühl auslösen, wirken für die weitere Arbeit ressourcenaktivierend.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 246)

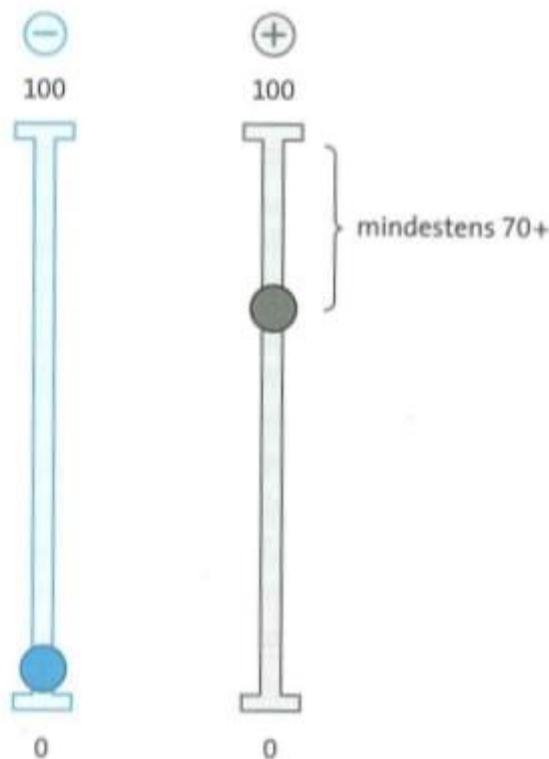


Abbildung 35 Affektbilanz für die Auswertung des Ideenkorbs

Abbildung 1: Affektbilanz ZRM (Storch, Krause, & Weber, *Selbstmanagement - ressourcenorientiert*, 2022, S. 247)

Diese verbalen Phrasen und Assoziationen sind die Grundlage für das Motto-Ziel, das eine „in hohem Maße motivierende, handlungsleitende und handlungsstimulierende Qualität aufweist. Dieser Arbeitsschritt entspricht im Rubikon-Prozess der Überquerung des Rubikon und führt zur Bildung einer Intention.“ (Storch, Krause, & Weber, *Selbstmanagement - ressourcenorientiert*, 2022, S. 251) Im ZRM spielt der Rubikon eine zentrale Rolle als Metapher für den Übergang von der Phase der Entscheidungsfindung zur konkreten Umsetzung von Veränderungen. Der Rubikon symbolisiert den Punkt, an dem eine Person sich entscheidet, ein Ziel zu verfolgen und aktiv Maßnahmen zu ergreifen, um dieses Ziel zu erreichen.



Der Rubikon ist ein Fluss in Norditalien und im Jahr 49 v. Chr. überschritt der römische General Julius Caesar mit seinen Truppen den Rubikon und brach damit das Gesetz, das römischen Generälen verbot, mit ihren Truppen das römische Kernland zu betreten.

Im diesem Schritt holen die Coachees den Verstand ins Boot zurück, denn die Bilder werden vom Verstand im Ideenkorb mit Worten erfasst, mit dem Ziel, das Unbewusste und das Bewusste zu synchronisieren. Beim Wechsel vom Thema zum Wunsch bewegen sich Coachees von einem Problem oder Defizit hin zu etwas höchst Erwünschtem und eindeutig Attraktivem.

Das Motto-Ziel ist ein Slogan mit einem motivierenden, mitreißenden Charakter und bringt den Körper in eine neue, biologische Verfassung. Nur mit Gedanken können keine Verhaltensmuster geändert werden, dazu bedarf es stets eines Zusammenspiels von Körper und Psyche. Der Slogan ist in der Ich-Form, im Präsens, ohne Modalverben wie „kann“ oder „will“ geschrieben und soll durch eine bildhafte, metaphorische Sprache Freude und positive Energie versprühen. Elemente wie Humor und Witz eignen sich ebenfalls hervorragend, um positive somatische Marker zu erzielen. Motto-Ziele beschreiben eine Haltung und nicht ein konkretes Verhalten.

Das Motto-Ziel ist zu formulieren (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 256),

- Als Annäherungsziel
- So, dass es 100 % unter eigener Kontrolle steht
- Mit einer Affektbilanz von 0 minus und mindestens 70 plus.

Annäherungsziele geben eine Richtung und einen gewünschten Sollzustand vor. Das Motto-Ziel beinhaltet keine Negationen wie „nicht“ oder „kein“, da für negative Worte im Gehirn keine positiven Bilder erzeugt werden können. Es ist von großer Wichtigkeit, dass beim Motto-Ziel kein Vermeidungsziel formuliert wird, was wir also nicht möchten. Es ist wie in der Bar. Kommunizieren wir dort dem



Servicepersonal, dass wir keinen Orangensaft, kein Wasser und kein Bier möchten, dann werden alle verwirrt sein und ich werde nicht das bekommen, was ich möchte. „Beim Kernkriterium Annäherungsziel ist darauf zu achten, dass im Motto-Ziel nur Worte enthalten sind, die Bilder erzeugen, die der Teilnehmende für seine neue Haltung haben will.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 257)

Weiters ist zu beachten, und das ist bei Führungskräften relevant, dass das Motto-Ziel nicht eine Handlung von anderen Personen voraussetzt, sondern die Führungskraft selbst steht mit ihrer Aktion im Fokus und ist sich ihrer Veränderungskraft bewusst. „Ich möchte gerne mein Team besser motivieren“ erfüllt dieses Kriterium nicht. Führungskräfte können Übermenschliches leisten und es besteht trotzdem die Gefahr, dass sich einzelne Mitglieder im Team nicht motivieren lassen. Deshalb ist es Aufgabe der CoachIn, das Motto-Ziel so auszudrücken, dass einzig und allein der Handlungsspielraum des Coachees zentraler Punkt ist. Ein mögliches Motto-Ziel in diesem Kontext kann sein: „Wie eine Gärtnerin hege und pflege ich mein Team, hab die einzelnen Wachstumsphasen der Pflanzen im Auge und dünge mit wertvollem, offenem Blick auf das große Ganze.“

Das Motto-Ziel löst einen klar erkennbaren somatischen Marker aus. „Unser Körper reagiert – der bewussten Wahrnehmung meist entzogen – auf reale oder imaginierte Situationen mit einer spontanen, bewertenden, körperlichen Reaktion (somatischer Marker), die uns signalisiert, ob diese Situation als „gut“ und somit anstrebenswert oder als „schlecht“ und somit als zu vermeidende einzuschätzen ist.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 260)

Im Vergleich zu SMART Zielen sprechen Motto-Ziele das Unbewusste an und nicht den Verstand. Unser Verstand kann in herausfordernden Situationen keinen klaren Kopf bewahren und feuert mit altbewährten aber leider wenig nachhaltigen Automatismen los, die meist keine Besserung mit sich bringen. Motto-Ziele sind



gefühlsgesteuert, und Gefühle gewinnen Wahlen, nicht nur im politischen Kontext, auch kluge Wahlen für Individuen und Strategien.

Erfüllt das Motto-Ziel die drei Kriterien, dann werden die systemischen Konsequenzen des Ziels überprüft. „Der systemische Aspekt findet Berücksichtigung, indem die voraussichtlichen Auswirkungen der Zielerreichung auf die Lebenssituation und das Sozialgefüge der betreffenden Person angesprochen werden. Unter dem Gesichtspunkt der Selbstregulation bedeutsam ist zudem die Frage, woran die Person erkennen wird, dass sie ihr Motto-Ziel erreicht hat.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 236) Gegebenenfalls kann hier das Motto-Ziel nochmals neu formuliert werden, damit auch wichtige Elemente und Bedürfnisse des Systems berücksichtigt werden.

In der folgenden Etappe wird ein Ressourcenpool aufgebaut, für den auch individuelle Faktoren wie Interessen, Werte, Wissen, Gewohnheiten, Aussehen und Beziehungen wichtig sind. Das Bild und das Motto-Ziel bilden hierbei die Grundlage, und der Ressourcenpool ermöglicht, noch weitere relevante Elemente aufzunehmen.



### Mein persönlicher Ressourcenpool

Mein Bild

Mein Motto-Ziel

Meine Erinnerungshilfen

Makroversion:

Micro-Move:

Mein Embodiment

Meine sozialen Ressourcen

Arbeitsblatt 10

Kopiervorlage

Zürcher Ressourcen Modell ZRM®

Abbildung 2: Mein persönlicher Ressourcenpool (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 358)



### 3.5 Ressourcen nachhaltig im Alltag einbauen

Das eingangs ausgewählte Bild und das Motto-Ziel sind zentrale und hochwirksame Teile des Ressourcenpools. Vor allem das Motto-Ziel spielt eine tragende Rolle für die nachhaltige Implementierung im Alltag, da es als fixer Bestandteil und Leitstern im zukünftigen Leben gilt.

Das Motto-Ziel und die damit verbundenen positiven Gefühle dürfen durch tägliches Training gefestigt werden. Automatismen bilden braucht Geduld, denn das Gehirn muss sich an neue synaptische Verbindungen gewöhnen. So wie die Feuerwehr für den Ernstfall übt, braucht auch der Körper Zeit, bis sich neue Mechanismen bilden. Bildhaft gesprochen geht es darum, „aus schmalen neuronalen Pfaden breite Autobahnen“ werden zu lassen. (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 269) Diese Autobahnen können gebildet werden, indem das Motto-Ziel immer wieder wiederholt wird, die gewünschten Handlungen real vollzogen werden oder auch die neuronalen Verknüpfungen lediglich mental durchlaufen werden und die Person sich gedanklich und gefühlsmäßig den gewünschten Vorgang vorstellt. Deshalb sind Ressourcen-Anker, oder Prime, wie sie im ZRM genannt sind, eine wichtige Erinnerungsstütze im Alltag. „Als Prime wird eine Erinnerungshilfe bezeichnet, wenn sie unbewusst, ohne dass dazu bewusste Aufmerksamkeit benötigt wird, das gewünschte neuronale Netz aktiviert und somit dessen ständige Bahnung und Stärkung – unbewusstes Lernen, zur Folge hat.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 270) Die Umwelt wird ganz gezielt genutzt, um zahlreiche „friendly reminders“ in Form von mobilen und stationären Erinnerungshilfen zu platzieren. Diese Primes können mobile Elemente wie Schlüsselanhänger mit bestimmten Farben oder Objekten sein, Accessoires, die an das Bild oder den Ressourcenschatz erinnern, oder auch fix im Alltag integrierte Objekte wie Bildschirmschoner mit dem Ressourcen-Bild oder Motto-Ziel, Fotos an der Wand, Klingeltöne, Post-its – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.



Interessant im Kontext Ressourcenpool sind die Signaturstärken, wie sie in der Positiven Psychologie genannt werden, da sie hilfreiche Unterstützung für die Erstellung des Ressourcenpools sind. „Stärken, mit denen sich ein Mensch stark identifiziert und die ein wesentlicher Bestandteil seines Selbstbildes bzw. seiner Identität sind, nennt man Signaturstärken. Sie zeigen sich häufig und spontan im Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen, und zwar bereichsübergreifend. Man „kann nicht anders“, als diese Stärke einzusetzen. Signaturstärken bereichern: Wer sie einsetzt, erlebt sich selbst als authentisch. Sie wirken besonders energetisierend, denn sie sind „selbst-verstärkend, also intrinsisch motiviert.“ (Blickhan, 2021, S. 136) Eine Signaturstärke ist zweifelsohne ein äußerst wertvolles und verlässliches Element für das Priming, da sie als intrinsische Stärke sehr zuverlässig, natürlich und glaubhaft abrufbar ist.

Das Priming ist erfolgreich, wenn nach einer Weile des Übens der Verstand und das Unbewusste synchronisiert sind, die neuen Handlungsmuster automatisch und authentisch ablaufen und zur neuen Identität der Person gehören.

### **3.6 Embodiment – Die Körperhaltung als Spiegel der Psyche**

Das Aktivieren von Ressourcen ist ohne das kraftvolle Zusammenspiel von der mentalen und körperlichen Ebene nicht erfolgsversprechend. In zahlreichen wissenschaftlichen Studien konnte die Wechselwirkung von Körper und Geist bewiesen werden. Es gibt zweifelsohne ein Feedback von der Körperhaltung auf die Psyche. „Die Verfassung des Körpers hat deutlichen Einfluss auf innere Vorgänge, wie Gefühle, Gedanken, Selbstwertempfinden, Aktivierungsniveau und Handlungsbereitschaft.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 279) Deshalb kann die Aktivierung der Ressourcen nicht ohne den Körper vollzogen werden, da wir Menschen unseren Körper immer mit dabei haben.

Es ist schwierig, unsere Gefühle über den Verstand zu steuern und bei Stress ruhig zu bleiben. Vom Verstand her gibt es kaum Zugriff auf die Gefühlszentren,



weil die neuronalen Verbindungen wenig ausgeprägt sind. Von unten nach oben, also vom Gefühl zum Verstand, gibt es sehr wohl viel mächtigere Verbindungen.

Embodiment ist eine wunderbare Ressource im Selbstmanagement, da die Emotionszentrale auf den Körper zugreift und dieser die Gefühle reguliert.

Die körperliche Haltung, die Öffnung des Herzens, die Atmung, die Mimik – all das ruft bestimmte Gefühle hervor, die der Verstand auch bei Belastungen versteht. Braut sich ein emotionaler Sturm in den eigenen vier Wänden des Büros zusammen, dann kann gerne ein imposanter Körper-Ausdruck eingenommen werden. Bei einer wichtigen Präsentation vor neugierigen KundInnen sind kleine körperliche Änderungen sehr wertvoll, die niemand sieht und trotzdem wirksam sind. Diese können im Stehen und im Sitzen ausgeführt werden.

Vor allem das für Führungskräfte relevante Anliegen der Ausstrahlung lässt sich eindrucksvoll nachhaltig mit Embodiment bearbeiten. Durch das Fühlen und Ausprobieren mit Körperhaltungen und Gesten gelingt es in kurzer Zeit organisch, mit natürlicher Autorität aufzutreten und empathisch und respektvoll zu kommunizieren.

Beim Embodiment gilt es, zwei Versionen zu differenzieren. Im ZRM wird dies folgendermaßen beschrieben: Es gibt eine Makroversion, die mit beeindruckender Gestik und Mimik im privaten Umfeld selbstwirksam ausgeübt wird, und ein Micro-Movement, das in öffentlichen Situationen und im Berufskontext ideal ist, da es unsichtbar und trotzdem sehr wertvoll ist. „Mithilfe der Makroversion kann der Teilnehmende bei Bedarf sein Motto-Ziel und sein zugehöriges neuronales Netz aktivieren und stärken sowie die erwünschte Affektlage herstellen.“ (Storch, Krause, & Weber, Selbstmanagement - ressourcenorientiert, 2022, S. 280)

Durch Embodiment kann der Körper das limbische System beruhigen, das bei Stress eine tragende Rolle spielt. Welche Kraft unsere Körperhaltung hat ist wissenschaftlich durch sogenannte „Power-Postures“ bewiesen. Diese Posen richten auf und steigern das Selbstbewusstsein. Automatisch ändert sich die Biochemie des Körpers, der Testosteron-Spiegel steigt an, das Stresshormon



Cortisol nimmt ab und es ist wahrscheinlicher, dass Menschen über ihren Schatten springen oder bewusst handeln.

## 4 Fallbeispiel: Das ZRM in der Praxis

Im Rahmen meiner Lernsupervisionen habe ich öfters mit dem ZRM gearbeitet und es hat mich als wertvolle Coaching Methode überzeugt.

Im Unterschied zu anderen Methoden sind beim ZRM die Ressourcen bereits vor dem Training da, sie sind einfach aufzubauen und beim Prozess-Ende sind sie bereits gut im Alltag etabliert.

### 4.1 Der Fall C. H.

Bei Frau C.H. erwies sich das ZRM als besonders wertvoll. Frau H. arbeitete seit Abschluss ihres Studiums für ein österreichisches mittelständisches Unternehmen. Über 20 Jahre war sie dort tätig und kletterte die Karriereleiter von einer Junior Managerin hin zu einer Abteilungsleiterin empor. Vor drei Jahren wurde dieses österreichische Unternehmen von einem börsennotierten internationalen Konzern gekauft. Diese Veränderung löste größte Unsicherheiten und Unzufriedenheiten bei Frau H. und ihrem Team aus. Nichts blieb so, wie es mal war, der hart erarbeitete Ruf innerhalb des Unternehmens war verschwunden, Frau H. war unsichtbar in der enormen Personal-Matrix, und das Team mit Leitung Frau H. musste sich neu beweisen und bewähren. Kurzum: Frau H. hatte das Gefühl, sie müsse karrieretechnisch von Null anfangen und gegen monströse, nicht greifbare Windmühlen kämpfen.

Frau H. war zerrissen zwischen dem Verfassen der Kündigung und sich neu in eine komplett fremde Unternehmenskultur einzuarbeiten.

In einem Coaching Prozess, der über fast ein Jahr ging, konnte Frau H. dank dem ZRM und den Methoden aus der Positiven Psychologie ihre Werte, Stärken und Ziele erarbeiten. Durch die Arbeit mit der Bildkartei konnte sie ein Motto-Ziel gestalten, das intrinsische Offenheit an der neuen Situation erweckte, sie



ermutigte, all die neuen Abläufe und Strukturen mit Neugierde zu betrachten und auch (schmerzhaft) anzunehmen, dass die Philosophie des Mittelständlers mit all den Benefits und Anerkennungen ein für alle Mal vorüber war.

Die größte Hürde für Frau H. war ein gesunder Umgang mit der Lustlosigkeit und der offensichtlichen Demotivation des Teams. Sie hatte den Anschein, als müsse sie ununterbrochen ihre 6 Team-Mitglieder zur mehr Aktivität anfeuern, die Freude an Projekten wieder zum Leben erwecken und sie fast wie Kinder vor all den Neuheiten und Unsicherheiten beschützen, die unvermeidlich auf sie zukamen. Diese Gedanken wiegten zentnerschwer auf den Schultern meiner Coachee und ließen ihre Energie und den Spaß am Arbeitsplatz schwinden, um nicht zu sagen verschwinden.

Im Motto-Ziel lag unser Hauptanliegen darauf, einen Slogan zu erarbeiten, der nur den Handlungsspielraum von Frau H. beinhaltete, und nicht die Willigkeit und Veränderungsbereitschaft des Teams. Das war die große Kunst und Herausforderung für mich im Prozess: Es fiel Frau H. sehr schwer, die Verantwortung und sogar die Schuld am Dilemma nicht ihrem unwilligen Team überzustülpen, sondern den Fokus auf sich selbst, ihrer Selbstwirksamkeit und ihren Handlungsspielraum zu setzen.

Wir arbeiteten viel mit einem Menschenbild, das auch in Phasen von Veränderung und Instabilität eigenständig und selbstwirksam agieren kann und durch die Perturbation der gewohnten Situation neue Muster und Haltungen entwickeln kann. Wir nahmen die Aussage „Manage things – Lead people“ genauer unter die Lupe und eruierten, dass Menschen in Zeiten des Wandels kein Micro-Management, keine zusätzliche Kontrolle, auch kein Ausreden oder Einreden benötigen, sondern Unterstützung, Begleitung und Vertrauen. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit geschieht intrinsisch in Menschen und kann nicht von außen oder anderen beeinflusst werden, mit welcher guten Absicht auch immer.

Dieses Phänomen wird als Emergenz bezeichnet, und emergente Beratungsprozesse überraschen in volatilen Phasen mit Einsichten und Lösungen, die nicht vorhersehbar waren. Frau H. konnte in dieser Situation



Anregungen geben und empathisch zuhören, jedoch konnte sie das Team nicht huckepack auf den Gipfel tragen – sie mussten den steinigen, unbekanntem Weg selbst bestreiten. Mit Hilfe von Embodiment und dem Motto-Ziel schaffte es Frau H., wie eine gute Bergführerin präsent und wertvoll zu sein, aber auch eine gesunde physische und emotionale Distanz zu der Crew zu halten. In diesem Zusammenhang können wir von Synchronie sprechen, der Chemie zwischen zwei oder mehreren Menschen, die mit Empathie, Geduld und vor allem mit echtem Zuhören beginnt. Sie bedeutet, die Perspektive der anderen zu verstehen, die Bedürfnisse und Werte zu erkennen und sich gemeinsam auf den Weg zu begeben, ohne den eigenen Stempel aufdrücken zu wollen. Diese Aspekte habe ich im Prozess als überaus wertvoll und hilfreich empfunden.

Durch die Arbeit mit dem ZRM erkannte Frau H., dass sie auch nicht unter Aktivierung übermenschlicher Fähigkeiten, die sie ausbrannten, ihr Team zu mehr Lust bewegen kann und es ebenfalls nicht vor allen möglichen unbekanntem Maßnahmen beschützen konnte. Das Team reagierte anfangs irritiert auf den Haltungswechsel, doch schaffte die neue, loslassende Attitüde neuen Platz und Energie für innovative Gespräche und Kreativität für neue Lösungen.

Durch Embodiment konnte Frau H. auch in herausfordernden Momenten und bei schwierigen Gesprächen souverän, bergführerinnen-mäßig und selbstwirksam agieren und für sich und ihr Team attraktive Zuckerl in der Strategie-Planung heraushandeln. Frau H. war besonders fleißig beim Priming und stattete sich mit zahlreichen mobilen Erinnerungshilfen aus. Der Schlüsselbund mit einem Lebensbaum, eine Kette mit einem Blatt und Accessoires in ihrer Ressourcen-Farbe halfen ihr in relativ kurzer Zeit, neue Gedankenmuster zu automatisieren und nicht sofort bei Neuheiten zu urteilen und kritisieren. Ganz kreativ implementierte sie Teile vom Motto-Ziel als Sperrbildschirm auf dem Handy, bei ihren Passwörtern von zahlreichen Logins und einige Elemente hielten auch bei ihrer Einrichtung des Arbeitsplatzes und sogar ihrer Wohnung Einzug.



## 4.2 Persönliches Resume

Die Arbeit mit dem ZRM hat meine Tätigkeit als Coachin und Supervisorin sehr bereichert und hat mich in der kurzen Zeit mit erfolgreichen, wertvollen und auch sehr unterhaltsamen Einheiten beschenkt.

Meine Coachees haben ausschließlich positiv auf die Methode reagiert, wobei ich hier erwähnen möchte, dass ich nicht immer den kompletten Prozess durchlaufen bin, sondern auch öfters einzelne Elemente herausgepickt habe, die im Kontext relevant und hilfreich waren.

Besonders möchte ich den Aspekt des Humors hervorheben, da meine Coachees oftmals stark belastet in den Termin kamen, und dank der fantasievollen und kreativen Elemente des ZRM in kürzester Zeit die Spannung abnahm und aus vollem Herzen gelacht und mit viel Freude gearbeitet wurde.

Ich war schwer beeindruckt von der verbalen Ausdruckskunst bei den Motto-Zielen, und wurde mir anfangs noch gesagt, der Kopf sei zu voll, um blumig und bildhaft zu denken, so kamen in kürzester Zeit höchst erstaunliche und kreative Slogans zustande, die knackig und unkompliziert im Alltag implementiert wurden.

Die Embodiment-Arbeit wurde als äußerst angenehme Übung für mehr Entspannung und körperliche Erholung bezeichnet, da im beruflichen Kontext der Körper oftmals viel zu kurz kommt, wenn nicht sogar total ignoriert wird. Es wurde anschaulich präsentiert, wie erdrückend die zentnerschwere Arbeits- und Denk-Last auf den Schultern von Führungskräften liegt und mit welchen kleinen Modifizierungen bereits eine Erleichterung erzielt werden kann.

Einige Teile aus dem ZRM, z. B. Ideenkörbe für Ressourcen oder generell für konkrete Anliegen, habe ich auch in den Supervisionen der Lehrpersonen einfließen lassen, und die Einheiten waren besonders aufschlussreich und stärkend für die TeilnehmerInnen. Die Erstellung eines Ressourcen-Pools war auch eine sehr wertvolle Maßnahme, um die Vielzahl an stärkenden Elementen ins Bewusstsein zu bringen, und es war eine Wohltat zu beobachten, über welche zahlreichen Ressourcen viele Supervisandinnen verfügen und wie ungeheuerlich



wichtig diese sind, um im stressigen und auch belastenden Schulalltag gesund und nachhaltig arbeiten zu können.

Ressourcen von Führungskräften zu aktivieren ist mir eine Herzensangelegenheit und spielt auch sicher in meiner zukünftigen Tätigkeit als Coachin und Supervisorin eine tragende Rolle. Ich finde es wunderbar, mit welchen einfachen Schritten so doch einschneidende und positive Veränderungen bewirkt werden.



## Literaturverzeichnis

Blickhan, D. (2021). *Positive Psychologie und Coaching Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung* (Bd. 1). Paderborn: Junfermann Verlag.

Hommelsheim, C., & Hommelsheim, W. (2021). *Herz über Kopf - Die einfache Coaching-Methode für ein glückliches Leben* (Bd. 1). Köln: Greator GmbH.

Lange, D. (2023). *Sieger erkennt man am Start - Verlierer auch* (Bd. 1). Berlin: Ullstein Buchverlage.

Rittershaus, A. (24. 03 2024). *Alex Rittershaus Targetter*. Von <https://www.targetter.de/fixed-growth-mindset-fuehrung/> abgerufen

Storch, M. (24. 03 2024). *www.zrm.ch*. Von Zürcher Ressourcen Modell: [www.rzm.ch](http://www.rzm.ch) abgerufen

Storch, M., & Roth, G. (2021). *Das schlechte Gewissen - Quälgeist oder Ressource* (Bd. 1). Bern: Hogrefe Verlag.

Storch, M., Krause, F., & Weber, J. (2022). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert* (7. Aufl., Bd. 1). Bern: Hogrefe Verlag.



## 5 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AFFEKTILANZ ZRM (STORCH, 2022, S. 247) 22

ABBILDUNG 2: MEIN PERSÖNLICHER RESSOURCENPOOL (STORCH, 2022, S. 358)26

## 6 Abkürzungsverzeichnis

ZRM	Zürcher Ressourcen Modell
-----	---------------------------



## 7 Zu meiner Person

### 7.1 ARBEITSERFAHRUNG:

*01.2023 – heute*

heller Weg, Wien

Coachin, Supervisorin, Key-Note Speakerin zu Themen der ganzheitlichen Gesundheit am Arbeitsplatz & Trainerin für die Wechseljahre

*09.2014 – heute*

KunstModeDesign Herbststrasse, BMHS, Wien

Englisch & Spanisch Lehrerin, International Office, Verantwortlich für Erasmus Plus Projekte & Mitglied des Awareness Teams

*06.2008 – 01.2012*

BIPA Zentrale, Parfümerie Einzelhandel, Wien

Ressort-Leitung Dekorative Kosmetik und Nagelpflege

Einkauf der Dekorativen Kosmetik, Relaunch der Nagel-Pflege-Serie

*08.2004 – 05.2008*

biocosmetics laboratories, Madrid, Spanien

Pharmazeutisches Unternehmen

International Marketing Managerin

*09.2001 – 12.2003*

IIC, New York City & Berlin, Deutschland

Beratungsunternehmen

Projekt Managerin und Key Account Managerin Italien



## 7.2 AUSBILDUNGEN:

*10.2021 – Mai 2024*

Ausbildung Coaching, Supervision, Organisationsberatung

ÖAGG, Wien

*08.2023 – 01.2024*

Akademie der Naturheilkunde

Expertin für Frauengesundheit

*2022*

Hunde Therapie Team mit meinem Labradoodle Camillo

Dogs 4 Kids

*05.2022 – 05.2023*

Ganzheitliche Coaching Ausbildung in den USA bei Soulciété

*2022 – heute*

Weiterbildungen im Bereich systemisches Coaching, Embodiment, ZRM,  
Mindset & Mindshift, neurowissenschaftliches Coaching

*03.2004 – 09.2005*

IDE-CESEM, Madrid, Spanien

Executive MBA

*10.1995 – 02.2001*

Universität Innsbruck, Österreich

Magister in Anglistik/Amerikanistik und Spanisch, Lehramt

*01.2000 – 07.2000*

Universität Roskilde, Dänemark

Erasmus-Semester: Medien- und Kommunikationswissenschaften