



Artikel für die Neuauflage des Buches „Ich pack’s! Selbstmanagement für Jugendliche“, 2014

## ***Motivation fördern, Bereitschaft aktivieren Gelingensfaktoren bei der Umsetzung des Zürcher Ressourcen Modells ZRM<sup>®</sup> in der (sozial-)pädagogischen Praxis und mit unfreiwilligen Klient/-innen***

*Nicole Bruggmann*

Wir haben gesehen, dass bei Kindern und Jugendlichen mit dem ZRM-Training auf spielerische und lustvolle Weise Motivation und das Erlernen von Selbstmanagementfähigkeiten unterstützt werden kann. Gerade deshalb eignet sich das ZRM-Training auch ganz besonders als Instrument im sozialen Bereich und in der Arbeit mit Jugendlichen, die mit besonders grossen Schwierigkeiten konfrontiert sind, wie inzwischen zahlreiche Erfahrungen in der Sozialpädagogik, in der Jugend-Psychiatrie und in der Lerntherapie gezeigt haben.

In diesem Buch wird beschrieben, wie man mit dem ZRM Jugendlichen helfen kann, mit einem Veränderungswunsch über den Rubikon zu kommen. Wer in der sozialen Praxis aber schon einmal versucht hat, neue Methoden auszuprobieren und anzuwenden, merkt, dass es so weit oft gar nicht kommt. Unsere Klient/-innen wollen vielleicht gar nicht an ihren Problemen arbeiten und sich verändern oder sie haben keine Lust, ihre Probleme mit uns zu besprechen. In diesen Arbeits-Bereichen stellt sich dann die Frage: Wie können wir unsere Klient/-innen, insbesondere in einem unfreiwilligen Kontext, motivieren, überhaupt in Entwicklungs- und Veränderungsprozesse einzusteigen? Bevor mit den Methoden des ZRM-Trainings also direkt an einem konkreten Problem gearbeitet werden kann, muss bei den Jugendlichen die Bereitschaft geschaffen werden, sich auf Veränderungen und die Beratungsperson einzulassen. Oder anders ausgedrückt: Bevor wir mit unfreiwilligen Klient/-innen mit der Bearbeitung eines Themas den Rubikon angehen können, ist eine wichtige Hürde zu überwinden. Man könnte von einem „Vor-Rubikon“ sprechen, der zuerst bearbeitet werden muss. Wie diese Vorbedingungen für den Einstieg in den ZRM-Prozess angegangen werden können, wird hier im Folgenden ausführlich dargestellt und besprochen.

### **1. Voraussetzungen für einen gelingenden Einstieg in Veränderungsprozesse**

Die sorgfältige Motivklärung ist eine der Besonderheiten des Zürcher Ressourcen Modells. Die Bearbeitung der Phasen vor dem Rubikon unterscheidet die Art, wie im ZRM mit Veränderungswünschen gearbeitet wird, von anderen Verfahren. Ich halte deshalb an dieser Stelle noch einmal fest, welche Kräfte links des Rubikons wirken:

Unser Handeln wird im Wesentlichen von Impulsen aus dem Unbewussten gesteuert, genauer ausgedrückt sind es unbewusste Bedürfnisse, die unser Handeln weitgehend beeinflussen. Eine nachhaltige Handlungs- und damit Handlungsveränderung gelingt nur dann langfristig, wenn wichtige Bedürfnisse und Motive berücksichtigt sind. Kurzfristig können wir auch gegen unsere Motive handeln, wir nennen das Selbstkontrolle.

Dies ist aber schon für Erwachsene nicht einfach und für Jugendliche umso schwieriger, weil der bewusste Verstand, mit dem Menschen Impulse aus dem Unbewussten kontrollieren können, bei Jugendlichen noch gar nicht vollständig ausgereift ist. Zudem erschweren auch hormonelle Umstellungen in dieser Entwicklungsphase zusätzlich Selbstkontrollfähigkeiten.



Wenn es uns also wichtig ist, dass Jugendliche sich entwickeln oder dass sie etwas verändern, das Auswirkungen auf ihre Persönlichkeit oder ihre Zukunft hat, muss das Unbewusste „mit ins Boot“, d.h. die Jugendlichen müssen mit ihrem Veränderungswunsch über den Rubikon kommen.

Damit eine Absicht über den Rubikon kommt, brauchen wir das „gefühlte Ja“ dazu, also einen positiven Kommentar vom Unbewussten, der dann entsteht, wenn eine Absicht in hohem Masse selbstkongruent ist und somit wichtigen Motiven entspricht. Erkennbar wird das an einem deutlich sicht- und spürbaren positiven somatischen Marker, der dann aktiviert wird, wenn die Absicht auch unbewusst stark gewünscht wird. Der Gang über den Rubikon kann daher nicht von aussen herbeigeführt oder sogar erzwungen werden! Von Aussenstehenden unterstützt werden können nur die Motivklärungsprozesse. Auch wenn es um die Bereitschaft für die Mitwirkung in einem ZRM-Prozess und zur Zusammenarbeit geht, spielen die entsprechenden Bedürfnisse und Motive der Jugendlichen die zentrale Rolle. Aus meiner Erfahrung ist die motivationale Grundhaltung zum Einstieg in Veränderungsprozesse von den drei folgenden Bedingungen abhängig:

## 1.1. Freiwilligkeit

Damit sich Klient/-innen überhaupt auf Veränderungsprozesse einlassen, ist es aus motivationspsychologischer Sicht unverzichtbar, dass Freiwilligkeit gegeben ist. Wir können und müssen Jugendliche im pädagogischen Alltag zu vielem zwingen, persönliche Entwicklungsprozesse können aber nicht verordnet werden. Wenn wir Menschen zum Mitwirken bei irgendwelchen Übungen und Interventionen zu zwingen versuchen, ist dies meist nicht nur sinnlos, sondern es erzeugt vor allem viel Widerstand und Abneigung und wir landen in einer Sackgasse.

Diese Erkenntnis steht nun scheinbar im Widerspruch zur Realität, wie wir sie in der sozialen Praxis häufig antreffen, denn meistens handelt es sich ja um eine Art „Zwangskontext“, wenn von Jugendlichen eine Verhaltensveränderung verlangt wird und die Jugendlichen nicht selber wählen können, ob sie in dieser Institution, an diesem Ort sein möchten. Wenn wir die Jugendlichen also nicht zu einer Mitwirkung zwingen können, bedeutet dies, dass sie mit der Absicht, freiwillig mitzumachen, selber über den Rubikon kommen müssen. Dabei können wir sie aber unterstützen, indem wir Rahmenbedingungen schaffen, die ihren wichtigen Bedürfnissen entsprechen und die ihnen helfen, einen persönlichen Sinn ihres allfälligen Mitwirkens zu erkennen.

Bei Jugendlichen in Zwangskontexten spielen insbesondere Autonomie- und Freiheitsbedürfnisse, die Wünsche nach Selbstbestimmung und Eigenständigkeit, eine zentrale Rolle (Kuhl 2001). Wie können diese Bedürfnisse berücksichtigt werden? Es ist auch innerhalb eines relativ engen Rahmens möglich, den Autonomiebedürfnissen unserer Klient/-innen entgegen zu kommen, bspw. in dem man sie zwischen verschiedenen Optionen wählen lässt. Eine Option könnte die Teilnahme an einem ZRM-Workshop sein, es muss dann dazu aber mindestens noch eine zweite Möglichkeit geben, ein Alternativprogramm, das stattdessen zur Verfügung steht, so dass die Jugendlichen eine echte Wahl haben.

In einem Beschäftigungs-Programm für arbeitslose Jugendliche habe ich z. B. eingeführt, dass die Teilnehmenden jeweils am für Bildung vorgesehenen Tag zwischen dem Besuch eines (ZRM-)Workshops oder dem Arbeiten an einem individuellen Lernprojekt wählen konnten. Es ist erstaunlich, welche enorme Auswirkung eine solche kleine Freiheit auf die Grundhaltung der Jugendlichen haben kann. Inert Kürze sassen die gleichen Jugendlichen, die zuvor völlig widerständig in den „verordneten“ Workshops sassen, wieder im Kurs, diesmal aber motiviert, weil sie dies selber entschieden hatten – und auch weil sie in der Zwischenzeit die Erfahrung gemacht hatten, dass Selber-Lernen anstrengender ist.



Ich erlebe immer wieder, dass sich offenbar die Spannung des Autonomiebedürfnisses im psychischen System sofort auflöst, sobald das Gehirn die Auswahl zwischen mehreren Möglichkeiten hat, auch wenn die Jugendlichen nur zwischen zwei Optionen wählen können.

Dieses Setting der Freiwilligkeit bedingt auch eine andere Grundhaltung von unserer Seite her: Als Trainer/-innen machen wir ein Angebot, und unsere Klient/-innen können selber entscheiden, ob sie es annehmen möchten. Statt dass wir signalisieren, wir wüssten genau, was das Beste für sie ist, müssen wir sie von der Qualität unseres Angebots *überzeugen*. Im ZRM sprechen wir in diesem Zusammenhang auch vom „Hebammenprinzip“, einer Grundhaltung, die u.a. davon ausgeht, dass Menschen selber am besten wissen, was gut für sie ist. Weil dieses Wissen aber meist unbewusst ist, benötigen sie allenfalls Hilfe beim „Gebären“, beim Ins-Bewusstsein-transferieren und Erkennen-können, was sie wirklich möchten. Diese Grundhaltung ist zum einen für die ZRM-Leiter/-innen sehr entlastend, weil man als Coach nicht für den Veränderungsprozess der Klient/-innen verantwortlich ist, sie kann aber auch als anstrengend empfunden werden, weil man den Klient/-innen nicht einfach die eigenen Ratschläge und Lösungen überstülpen kann, sondern versuchen muss, für das ZRM-Angebot zu werben und das Gegenüber dafür zu gewinnen.

In meinen dreitägigen ZRM-Kursen in der Jugendpsychiatrie bat ich die Jugendlichen jeweils, mir zwei Stunden ihrer Zeit zu schenken. In dieser Zeit präsentierte ich ihnen ausführlich das Angebot und schilderte, was ihr Gewinn bei einer Teilnahme sein könnte. Nach diesen zwei Stunden fragte ich jede Person einzeln, ob sie weiter im Kurs bleiben oder lieber zurück in die Stationsschule gehen möchte. Bis auf wenige Ausnahmen haben sich immer alle für das Bleiben entschieden. Dies ist ein sehr aufwändiges Vorgehen, das sich aber enorm lohnt, denn erst, wenn alle Anwesenden aus freiem Willen teilnehmen, können sie sich auf das Programm einlassen.

## 1.2. Eine gute Beziehungsbasis herstellen

Aus der Forschung ist mittlerweile bekannt, wie wichtig eine gute Beziehung für gelingende Lern- und Entwicklungsprozesse ist (Hattie/Beywl/Zierer 2009, Hüther 2012, Kuhl 2001). Auch im sozialen Bereich beeinflusst das Herstellen einer guten Beziehungsbasis ganz massgeblich den Verlauf der weiteren Zusammenarbeit. Insbesondere dort, wo wir es mit Klient/-innen zu tun haben, die den Kontakt zu uns nicht selber gesucht haben, die also bspw. durch eine verordnete Massnahme zu uns kommen, ist die Qualität der Beziehung und des Vertrauensverhältnisses meiner Erfahrung nach entscheidend für die Bereitschaft, in eine Zusammenarbeit überhaupt einzuwilligen und sich auf einen Entwicklungsprozess einzulassen. Der Hintergrund dafür ist der Wunsch, sich angenommen und verstanden zu fühlen, das Bedürfnis nach Sicherheit, Geborgenheit und Halt (Kuhl 2001).

Doch wie kann eine Beziehung hergestellt, wie kann sie förderlich gestaltet werden? Ich bin aus Erfahrung davon überzeugt, dass dies nur gelingt, wenn wir uns trotz unserer Berufsrolle persönlich öffnen, uns authentisch als „normalen“ Menschen und damit auch mit unseren eigenen Schwächen und Unsicherheiten zeigen. Ich erzähle in meinen Kursen und Beratungen mit Jugendlichen zum Einstieg jeweils viele Beispielsgeschichten meines eigenen Entwicklungsweges, in denen sich die Jugendlichen mit ihren Themen wiedererkennen können. Die Jugendlichen melden mir dann oft zurück, dass sie sich dadurch in ihrer Lage verstanden fühlen und merken, dass sie nicht die einzigen Menschen mit diesen Schwierigkeiten und Unsicherheiten sind. Sie erfahren zudem durch meine Geschichten auch, dass Veränderungen zwar nicht einfach, aber möglich sind, was Grund zur Hoffnung gibt. Wenn mir kein eigenes passendes Beispiel aus meiner Biografie einfällt, erzähle ich meistens eine geeignete Geschichte einer Drittperson. Auch auf diesem Weg kann ich Verständnis signalisieren.



In einem zweiten Schritt finde ich es auch wichtig für die Beziehung, dass die Jugendlichen sich von ihrer positiven Seite zeigen können. Meistens sind sie es gewohnt, dass sie wegen ihrer Defizite mit Hilfspersonen in Kontakt kommen. Ich gebe ihnen gezielt die Möglichkeit, ihre Stärken zu thematisieren, sei es in der Vorstellungsrunde, bei der sie sich mit einem Bild vorstellen können, das etwas über sie aussagt (und natürlich gibt es nur positive Bilder zur Auswahl) oder indem ich ihre Gruppenmitglieder frage, was sie Positives über diese Person sagen können. Eine weitere Möglichkeit ist der Einsatz eines Kartensets mit positiven Eigenschaften. Ich bitte dann die Jugendlichen, drei Eigenschaften zu wählen, die sie treffend beschreiben.

### 1.3. Den persönlichen Sinn der Sache spüren

Sozialpädagog/-innen und Beratende haben es häufig mit Klient/-innen zu tun, die irgendwo in eine Massnahme gesteckt werden und überhaupt nicht verstehen, weshalb sie hier sind und was ihnen das bringen soll. Für Fachpersonen ist meist klar und vermeintlich „selbstverständlich“, was der Zweck und der Vorteil dieser Intervention ist, unsere Klient/-innen sehen aber nicht, was das für einen persönlichen Sinn für sie haben könnte. Oder vielleicht sehen sie es auf der Ebene des bewussten Verstandes sehr wohl ein, ihr Unbewusstes ist davon aber völlig unbeeindruckt, weil es darin keine Bedürfnisse gibt, die angesprochen werden. Hier kommt nun der grosse Unterschied zwischen unseren beiden handlungssteuernden Systemen, dem bewussten Verstand und dem unbewussten emotionalen Erfahrungsgedächtnis, stark zum Tragen.

Zur Erinnerung: Wir brauchen das „gefühlte Ja“ oder zumindest ein „Okay“ des Unbewussten, wenn eine Veränderung wirksam und nachhaltig eingeleitet werden soll. Nur die Einsicht des bewussten Verstandes genügt nicht. Die Jugendlichen müssen den persönlichen Sinn einer Veränderung für sich *spüren* können, nicht nur einsehen. Sinn empfinden wir dann, wenn wichtige eigene Bedürfnisse berücksichtigt sind, und die sind natürlich bei jeder Person ganz individuell. Gemeinsam ist ihnen nur, dass sie meistens tief im Unbewussten liegen. Es ist deshalb ganz wichtig, dass wir Jugendliche auf dieser Ebene erreichen können und nicht nur an ihren bewussten Verstand appellieren. Wie können wir Jugendlichen helfen, zu spüren, ob eine Veränderung ihren unbewussten Bedürfnissen entspricht und sinnvoll für sie ist?

Das Unbewusste „spricht“ und versteht eine Bilder- und Gefühlssprache. Es funktioniert nach dem Ähnlichkeitsprinzip, es sucht in der Aussenwelt ständig nach Bildern und Reizen, auf die es dann mit somatischen Markern reagieren kann. Aussagen wie „Das ist für deine Zukunft wichtig!“ sind aber viel zu abstrakt, sie sind nicht abbildbar und können vom Unbewussten deshalb nicht „erkannt“ und verstanden werden. Deshalb ist es für Jugendliche hilfreich, wenn wir das vermeintlich Selbstverständliche in einer möglichst konkreten, klaren und bildhaften Sprache aussprechen. Das kann in Entscheidungssituationen, beispielsweise bei der Frage, ob man sich jetzt in einen ZRM-Prozess zum Umgang mit der eigenen Gewaltproblematik einlassen will oder bei der Entscheidung, ob eine Ausbildung tatsächlich abgebrochen werden soll, bedeuten, dass wir mögliche zukünftige Folgen und langfristige Konsequenzen eines Ja oder Neins mit all ihren Vor- und Nachteilen ganz bildhaft skizzieren. Meist schreite ich dazu während meiner Schilderung einen Weg A und einen Weg B im Raum ab. So entsteht vor dem inneren Auge unserer Klient/-innen eine Vorstellungslandschaft möglicher Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf einem Zeitstrahl für die nächsten 5, 20 oder 40 Jahre (je nach Gegenstand der Entscheidung).

Das Unbewusste erhält so einen virtuellen „Bilderteppich“, auf dem es den zu erwartenden Gewinn für sich erkennen und entsprechend mit einem positiven somatischen Marker reagieren kann. Durch die emotionale Reaktion ihres Unbewussten spüren die Jugendlichen, welcher Weg auch längerfristig eher wichtige Bedürfnisse befriedigt.



Aber nicht nur die grossen Persönlichkeits- und Lebensentscheidungen können so unterstützt werden, auch bei einfacheren Fragen des Alltags – z. B. ob man sich jetzt vor den TV oder doch an die Hausaufgaben setzen soll oder ob es sich lohnt, einen Fehler zuzugeben oder ihn besser weiter abzustreiten – ist es für die Jugendlichen hilfreich, wenn wir die Folgen und Zusammenhänge transparent werden lassen. Meistens geht es bei der Schilderung der möglichen Auswirkungen um kurzfristige oder langfristige Bedürfnisbefriedigung. Die Jugendlichen können sich so im wahrsten Sinne „ein klareres Bild“ ihrer Situation machen und besser spüren, was für sie langfristig sinnvoller ist.

Wichtig bei der ganzen Sache ist aber, dass wir die Vor- und Nachteile ganz sachlich und ohne persönlich zu bewerten schildern. Das betrifft wieder die weiter oben ausgeführte Bedingung der Freiwilligkeit: Fühlen sich die Jugendlichen in ihrer Entscheidung manipuliert, geraten sie in Widerstand und spüren erst recht nicht mehr, was wirklich für sie sinnvoll wäre. Eine entspannte „Hebammenhaltung“ von unserer Seite ist also auch hier enorm hilfreich.

Ohne Grundmotivation zum Mitmachen sind erfolgreiche nachhaltige Entwicklungsprozesse undenkbar. Bevor diese Vorbedingungen nicht erfüllt sind und unsere Klient/-innen nicht bereit sind zu einer Veränderung und einer Zusammenarbeit, sollten wir gar nicht erst versuchen, mit dem ZRM oder mit anderen Instrumenten eine Intervention zu beginnen, denn auch die besten Methoden bleiben dann völlig wirkungslos. Ist der Einstieg jedoch geglückt, ist es immer wieder faszinierend zu sehen, wie schnell und umfassend Veränderungsprozesse gelingen können.

## 2. Besonderheiten des Einstiegs in den ZRM-Prozess im sozialpädagogischen Bereich

Das ZRM-Training kann im sozialpädagogischen Bereich sowohl im Einzelberatungssetting – bspw. in einer akuten Problemsituation oder in Standortgesprächen zum Finden von Entwicklungszielen – als auch in der Form eines Gruppentrainings zur allgemeinen Förderung von Selbstmanagementfähigkeiten eingesetzt werden. Ausgangspunkt für den Einstieg in den ZRM-Prozess ist dabei immer ein Problem oder ein Bedarf, wir sprechen auch von einem *Thema*, das wir mit den Klient/-innen dann entlang der Phasen des Rubikon-Prozesses bearbeiten.

Im Zentrum steht dabei das Finden und Formulieren eines selbstkongruenten *Motto-Ziels*. Im sozialen Bereich vermeide ich zu Beginn eines ZRM-Trainings aber bewusst den Ausdruck „Ziel formulieren“, weil dieser Begriff bei vielen Klient/-innen negative Gefühle auslöst, da sie mühsame Erfahrungen oder Misserfolgserlebnisse damit verbinden. Ich erkläre zum Einstieg meistens: „Im ZRM-Training geht es darum, wie wir *Wünsche* verwirklichen können. Bei diesen Wünschen handelt es sich nicht um Gegenstände, DVDs oder neue Kleider, sondern um *Eigenschaften, Gefühle* oder *Verhaltensweisen*, die man gerne hätte, wie z.B. keine Angst mehr haben in Prüfungen, selbstsicherer sein oder ruhig bleiben können, wenn mich jemand ärgert. Und wenn du willst, zeige ich dir, wie du es schaffen kannst, so zu sein oder dich so zu fühlen, wie du es dir wünschst“.

### 2.1. Die sorgfältige Klärung des Themas

In Einzelberatungssituationen, aber auch im Gruppensetting in einer sozialpädagogischen oder jugendpsychiatrischen Institution, steht das Thema, das bearbeitet werden *sollte*, meist schon im Raum. Im besten Fall haben die Jugendlichen von sich aus Kontakt mit uns aufgenommen, weil sie ein Problem haben und selber Hilfe suchen.



Oft ist es aber eher so, dass sich das Umfeld an einem problematischen Verhalten stört oder dass gar eine einweisende Stelle eine Veränderung fordert (und diese sogar zur Bedingung macht, dass die Jugendlichen wieder aus der Institution austreten dürfen), so dass also die Klient/-innen wegen diesem vorgegebenen Thema zu uns „geschickt“ werden oder an einem ZRM-Training teilnehmen *müssen*. Das ist schon in Bezug auf die weiter oben beschriebenen Vorbedingungen für einen gelingenden Einstieg in nachhaltige Veränderungsprozesse sehr ungünstig. Neben dem Aspekt der freiwilligen Mitwirkung besteht nun aber eine weitere ganz wichtige Voraussetzung darin, dass die Jugendlichen *ihr Thema* auch wirklich *selber wählen* können, dass sie also nicht etwas bearbeiten müssen, was andere für sie als Thema oder Problem sehen.

Das bedeutet u.a., dass wir mit Klient/-innen nur dann mit ZRM arbeiten sollten, wenn auch wirklich ein Handlungsspielraum besteht und sie tatsächlich frei wählen können, was sie für sich wollen und brauchen. Wenn ein klarer Rahmen gegeben ist und es gar nicht zur Diskussion steht, ob sie diese Regeln oder Pflichten einhalten wollen, ist es nicht sinnvoll, diesen Rahmen zum Thema zu machen (im Sinne von: Ich will, dass du dich an unsere Regeln halten willst und du sollst dir dazu ein Motto-Ziel basteln, z. B. „Ich will brav sein“).

Innerhalb des vorgegebenen Rahmens gibt es aber sehr wohl Möglichkeiten, ZRM hilfreich einzusetzen. Wenn es um ein Thema geht, das der/die Jugendliche verändern *muss*, bspw. pünktlich zur Arbeit erscheinen, sonst verliert er/sie die Lehrstelle, oder nicht mehr dreinschlagen, lügen, Regeln verletzen etc., kann man fragen: "Was brauchst du bezüglich dieser Forderung, um sie erfüllen zu können? Welche Haltung oder welche Eigenschaften würden dir helfen, dieser Pflicht nach zu kommen? Wie möchtest du mit solchen Situationen umgehen können? Wie möchtest du sein, wie willst du dich fühlen können, wenn dieses Problem wieder auftritt?". Das heisst, der Rahmen wird nicht in Frage gestellt, es wird aber geschaut, was in Bezug auf diesen Rahmen für die Klient/-innen der Bedarf ist. So kann es passieren, dass nachher an einem Thema gearbeitet wird, das gar nichts mehr direkt mit dem ursprünglichen „Fehlverhalten“ zu tun hat, dass bspw. aus „Nicht mehr frech sein und dreinschlagen“ das Thema „Ich möchte mich selbstsicherer fühlen und besser mit Kritik umgehen können“ wird. Ein zuvor vermeintlich „klar erkennbares Thema“ kann sich also bedeutend verändern, wenn wir uns Mühe geben, den wirklichen Bedarf der Klient/-innen dahinter sorgfältig zu eruieren.

Wenn ein Jugendlicher formuliert „Ich möchte meine Wutanfälle in den Griff bekommen und nicht mehr dreinschlagen“, und wenn dies wirklich sein Wunsch ist, kann selbstverständlich auch direkt mit diesem Thema in den ZRM-Prozess eingestiegen werden. Es könnte aber sein, dass er dies einfach sagt, weil er denkt, dass wir das gerne hören wollen. Oder jemand meint bewusst tatsächlich, diesen Wunsch zu haben, dieser wird vom Unbewussten aber gar nicht unterstützt. Wir müssen ja davon ausgehen, dass jeder Mensch für sein Verhalten *gute Gründe* hat und sein Unbewusstes deshalb vielleicht unter keinen Umständen auf dieses Verhalten verzichten mag, weil es wichtige Bedürfnisse befriedigt. Wie können wir aber erkennen, ob der von unseren Klient/-innen formulierte Wunsch vom Unbewussten unterstützt wird? Hier leisten uns die somatischen Marker und die daraus abgeleitete Gefühlsbilanz wiederum gute Dienste, die uns ja Auskunft über unbewusste Bewertungen gibt. Da somatische Marker nach aussen hin meist gut sichtbar sind, merken wir oft schnell, ob eine Aussage von einem deutlich erkennbaren positiven somatischen Marker begleitet wird.

Natürlich kann es auch sein, dass die Jugendlichen gar keinen Bedarf für sich in Bezug auf ein Fehlverhalten oder eine Regelverletzung sehen, dann ist dies aber ein Hinweis darauf, dass die Jugendlichen nicht zum Einstieg in einen Veränderungsprozess bereit sind und somit mit der Absicht, in einem ZRM-Training mitzumachen, nicht über den „Vorrubikon“ gelangt sind. In diesem Fall macht es überhaupt keinen Sinn, mit Methoden und Instrumenten des ZRM-Trainings zu beginnen.



Zuerst müssen die „Vorbedingungen“, die ich weiter oben beschrieben habe, erfüllt sein. Erst, wenn die Jugendlichen wirklich zum Mitmachen motiviert sind und ein für sie relevantes Thema gefunden haben, kann mit dem ZRM-Training begonnen werden.

Für die Themenfindung in einem Gruppentraining haben wir in diesem Buch den Einstieg mit der Themenwahl geschildert, d.h. die Gruppe sammelt Ideen, was man sich als Veränderung wünschen könnte und dann wählen alle ein Thema für sich aus, das sie in diesem Kurs bearbeiten möchten, um die eigenen Selbstmanagementfähigkeiten zu trainieren. Auch hier habe ich schon des öfteren beobachtet, dass die ZRM-Trainingsleitenden, die die Jugendlichen auch im Alltag begleiten und die deshalb ihre Probleme kennen, enttäuscht reagieren, wenn die Jugendlichen für sich ein ganz anderes Thema wählen, als den Leitenden vorschwebt.

Auf keinen Fall sollten sich die Leitenden dann aber in diese Wahl einmischen und die Jugendlichen zu überzeugen versuchen, doch ihr „wirkliches“ Thema anzugehen. Vielleicht ist eine Person einfach nicht bereit, sich zu diesem Zeitpunkt oder in diesem Setting mit ihrem Problem auseinander zu setzen. In diesem Fall ist es sehr sinnvoll, anhand eines „harmloseren“ Themas das ZRM-Verfahren kennen zu lernen. Wenn diese Jugendlichen dann ein Erfolgserlebnis haben, mögen sie vielleicht später oder in einem anderen Setting das schwierigere Thema auch noch angehen.

Ich mache aber auch immer wieder die Erfahrung, dass die Jugendlichen im Verlaufe des ZRM-Prozesses ganz automatisch auf die für sie wirklich relevanten Themen kommen. Wir arbeiten ja mit dem Unbewussten und mit den somatischen Markern, und da ist es gar nicht möglich, ein „Scheinthema“ zu verfolgen. Die Bezugspersonen sind dann immer ganz überrascht, wenn bspw. ein Junge mit massiver Gewaltproblematik zwar zuerst das Thema „Sich in der Schule besser konzentrieren können“ gewählt hat, dann aber das Motto-Ziel „Ich bin selbstbewusst wie ein Löwe und setze meine Energie klug ein“ formuliert und am Schluss für das Rollenspiel eine Szene wählt, in der er sich von Angreifern nicht provozieren lässt. Es lohnt sich also auf jeden Fall, wenn sich Trainingsbegleitende in Hebammenhaltung zurücklehnen und darauf vertrauen, dass es schon gut kommt, wenn wir die Jugendlichen selber wählen und machen lassen.

Ganz allgemein ist es sehr hilfreich, wenn wir immer durch die Brille des Rubikon-prozesses auf unsere Klient/-innen und ihre Themen schauen. Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen eignet sich hervorragend, um diagnostisch zu arbeiten und zu erkennen, was für eine Person thematisch wirklich von Bedeutung ist, wo sie im Rubikonprozess mit ihrem Thema steht und welche Art Unterstützung sie dem entsprechend benötigt.

Das zeigt auch das folgende Beispiel: Zwei Jugendliche im Heim, in dem ich arbeitete, hatten beide von der Schule den Auftrag, Vorbereitungen für den Berufswahlunterricht zu treffen, u.a. sollten sie ein Foto für die Bewerbungsunterlagen machen und mitbringen. Beide schafften dies nicht und wurden ermahnt. Wir gingen davon aus, dass sie mit diesem Problem rechts des Rubikons standen und lediglich genauere Anweisungen und Hilfe bei der Organisation benötigten. Der eine Junge erledigte mit dieser Unterstützung dann auch tatsächlich schnell die Aufgaben. Der andere Junge jedoch schaffte es auch nach mehrmaligen Anläufen nicht. Weder die Aussicht auf Belohnungen noch die Androhung von Strafen halfen. Mir wurde klar, dass dieser Junge mit dem Thema der Berufswahl offenbar weit links vom Rubikon stand und *motivational nicht in der Lage* war, zu handeln. Im darauffolgenden Motivklärungsprozess stellte sich heraus, dass er nach einer sehr turbulenten Kindheit jetzt im Heim und auch in der Schulklasse zum ersten Mal Stabilität, Geborgenheit und Wohlbefinden erlebte. Sein psychisches System tat alles, um diese endlich befriedigten Bedürfnisse zu sichern und nicht zu gefährden. Somit gab es in seinem Unbewussten auch kein einziges Motiv, das die Auseinandersetzung mit Berufswahl und zukünftigen Veränderungen unterstützte.



Dieses Beispiel zeigt zum einen, dass es sich lohnt, ein Problem mit der Rubikondiagnostik einzuordnen, um gezielter und passender zu intervenieren. Es zeigt aber auch, wie sich das Thema im Verlaufe des Prozesses wandeln kann: Es hatte keinen Sinn, mit diesem Jungen weiter am Thema „Wie kann ich die Forderung der Schule erfüllen“ zu arbeiten, er wünschte sich Hilfe, um „keine Angst mehr vor der Zukunft und vor Veränderungen“ haben zu müssen.

## 2.2. Selbstwahrnehmung unterstützen

Eine weitere wichtige Voraussetzung für einen gelingenden Einstieg in Veränderungsprozesse ist die Fähigkeit, sich selber gut wahrnehmen zu können. Ganz allgemein dienen somatische Marker als eine Art Kompass im Leben, sie beruhen auf unseren bisherigen Erfahrungen und weisen den Weg in die Zukunft. Negative somatische Marker bewahren uns davor, wiederholt in für uns ungünstige Situationen zu geraten, während uns die positiven somatischen Marker Hinweise geben, was uns interessiert und glücklich macht, weshalb sie bspw. auch in Berufswahl- und anderen Entscheidungsprozessen sehr hilfreich sind.

Im sozialen Bereich haben wir oft mit Klient/-innen zu tun, deren Selbstgefühl sehr eingeschränkt ist. Gründe dafür gibt es viele: Vielleicht sind sie von ihren Anlagen her eher „dickhäutig“, so dass es ihnen grundsätzlich schwer fällt, sich selber wahrzunehmen. Sehr häufig treffe ich jedoch auch auf Menschen, die ursprünglich einmal sehr sensibel und „dünnhäutig“ waren, in ihrem Umfeld aber auf kein Verständnis dafür stiessen oder so schlimme Sachen erlebt haben, dass sie sich schleunigst einen dicken Panzer zulegen mussten, um von den negativen Gefühlen nicht mehr ständig überflutet zu werden. Es ist ihnen dann offenbar erfolgreich gelungen, zu lernen, schlechte Gefühle nicht mehr zu spüren, jedoch zum Preis, dass sie nun auch die positiven Gefühle nicht mehr wahrnehmen können und deshalb orientierungs- und freudlos durchs Leben gehen. Andere hätten vielleicht ein gutes Selbstgefühl, im Moment ist ihre Aufmerksamkeit aber so nach aussen und auf den „Kampf gegen eine feindliche Umgebung“ fokussiert, dass allenfalls vorhandene Selbstwahrnehmungsfähigkeiten gar nicht zum Tragen kommen.

Wenn man solche Menschen nach ihrem Wunsch für sich fragt, erhält man deshalb nicht selten einfach ein resigniertes Schulterzucken. Da es nun aber, wie oben ausgeführt, so wichtig ist, dass unsere Klient/-innen ihr Thema selber wählen und nicht etwas bearbeiten, was andere für sie als Thema oder Problem sehen, bedingt dies, dass sie auch spüren und ausdrücken können, was sie wirklich selber wollen. Eine gute Selbstwahrnehmung ist auch die Voraussetzung, um Eigenziele von Fremdziele unterscheiden zu können. Es bedarf in solchen Situationen also einer Möglichkeit, den Jugendlichen zu helfen, ihr Thema trotzdem zu erkennen und sie darin zu unterstützen, ihre Gefühle ausdrücken und in Worte fassen zu können.

Eine sehr schöne Möglichkeit bietet in diesem Fall der Einstieg mit den Gefühlsmonster-Karten. Auf diesen Karten finden sich Abbildungen von Mönsterchen, die verschiedene Gefühle darstellen (Bezugsquellen: [www.gefuehlsmonster.eu](http://www.gefuehlsmonster.eu)). Die Karten werden auf einem Tisch oder auf dem Boden ausgelegt. Ich frage den/die Jugendliche/n: „Wenn du dir diese Bilder anschaust: Welche drei Mönsterchen passen zu dem, wie du dich im Moment fühlst/wie es dir geht?“. Es handelt sich hierbei um ein projektives Verfahren: Dadurch, dass die Jugendlichen die zu ihrem Zustand passenden Mönsterchen wählen dürfen, können die unbewussten Gefühle ans Licht geholt werden, ohne dass diese zu nahe gehen und zu bedrohlich werden. In einem zweiten Schritt geht es darum, Worte für diese Gefühle zu finden: „Kannst du mir erzählen, wie sich dieses Mönsterchen fühlt? Und warum fühlt sich dieses Mönsterchen so?“ Hier ist es wichtig, immer noch dissoziiert nur von den Gefühlen des Mönsterchens zu sprechen und noch nicht von jenen der/des Jugendlichen, sonst zieht sich diese/r gleich wieder zurück.



Es geht jetzt nur darum, Gelegenheit zu geben, über die Projektion Bewusstsein zu schaffen, indem wir das Gefühl benennen und versuchen, passende Worte dafür zu finden. Wenn von den Jugendlichen her keine Ideen kommen, können wir auch selber Vorschläge bringen und dann auf die Reaktion der somatischen Marker achten. Dies ist aber fast nie notwendig, im Gegenteil: Es ist immer wieder erstaunlich, wie mir Jugendliche auf diesem Weg sofort detailliert ihre ganze Situation schildern, mit allen beteiligten Gefühlen. Das kann dann bspw. so klingen: „Dieses Mönsterchen fühlt sich elend, traurig, ohnmächtig und total verzweifelt. Es hat für nichts mehr Energie, obwohl es sich früher gerne bewegt hat und sehr sportlich war. Es interessiert sich auch für nichts mehr richtig, früher war es sehr lernbegierig. Jetzt ist alles nur noch schwer und schwarz, wahrscheinlich weil es sich von niemandem geliebt fühlt, weder von der Lehrerin noch von den Eltern“. Hätte ich diesen Jugendlichen direkt gefragt, „Wie geht es Dir im Moment?“, wäre vermutlich keine oder nur die Antwort „schlecht“ gekommen.

Wenn es gelungen ist, die Gefühle auf diese Weise ins Bewusstsein zu transferieren, kann in einem nächsten Schritt wiederum mit den Gefühlsmonster-Karten der Bedarf eruiert werden: „Wähle jetzt bitte drei Mönsterchen aus, die zu dem passen, wie du dich lieber fühlen würdest“. Wieder benennen wir gemeinsam diese Gefühle und daraus kann der Wunsch oder das Thema für den Einstieg in den ZRM-Prozess abgeleitet werden, z.B.: „Ich möchte mich endlich wieder leicht und glücklich fühlen und mich besser schützen können, damit ich nicht immer so verletzt werde, wenn andere abweisend zu mir sind“.

Die Gefühlsmonster-Karten können auch eingesetzt werden, um im Alltag Selbstwahrnehmung zu trainieren. Die kleinformatige Ausführung der Karten eignet sich bspw., um ein „Gefühlsbarometer“ zu basteln, jede Person kann dann mit einer mit dem Namen beschrifteten Wäscheklammer zum Ausdruck bringen, in welcher Stimmung sie an diesem Tag ist. Damit werden Jugendliche auf lustvolle Weise angeregt, kurz inne zu halten und nachzuspüren, wie ihre Stimmung eigentlich ist. Zudem bietet diese Übung uns Fachpersonen Gelegenheit, zu signalisieren, dass es in Ordnung ist, diese Gefühle zu haben, dass man dies jetzt einfach mal so stehen (oder hängen) lassen kann. Wenn dann von den Jugendlichen selber der Wunsch kommt, ihre Stimmung verändern und ihre Gefühle selbstständig regulieren zu können, wäre dies eine Möglichkeit, ihnen anzubieten, dies mit dem ZRM-Verfahren zu lernen.

### **2.3. Das diagnostische Hilfsinstrument der PSI-Kompetenzanalyse**

In meiner Beratungspraxis setze ich zum Einstieg in den ZRM-Prozess am liebsten die PSI-Kompetenzanalyse ein. Dieses Diagnoseinstrument beruht auf der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI), einer neuen integrativen Persönlichkeitstheorie, die von Prof. Dr. Julius Kuhl an der Universität Osnabrück entwickelt wurde. Die PSI-Theorie beschreibt die handlungsleitenden Hirnfunktionssysteme, ihr Zusammenspiel sowie die Rolle von Motiven und Gefühlsregulationsfähigkeiten für unsere Handlungssteuerung.

Auf der Basis der PSI-Theorie wurden verschiedene Testverfahren entwickelt, die es ermöglichen, Aussagen zu zentralen persönlichkeitskonstituierenden Merkmalen zu gewinnen. Unter anderem kann ich anhand der Skalen der PSI-Diagnostik einfach erkennen, welches die wichtigsten bewussten und unbewussten Motive einer Person sind, ob Motivkonflikte bestehen und in welchem Verhältnis die vorhandenen Selbststeuerungsfähigkeiten zu den im Moment zu bewältigenden Belastungsfaktoren stehen. Der gegenwärtige Bedarf, der meistens etwas mit gewünschten Gefühlsregulationsfähigkeiten zu tun hat, wird so auf eindruckliche Weise schnell sichtbar.



Da die PSI-Kompetenzanalyse die Persönlichkeitsmerkmale lediglich *beschreibt* und keine bewertenden Aussagen enthält, bietet sie mir zudem die wertvolle Möglichkeit, den Blick auf die darin vorhandenen Ressourcen zu lenken. In einem ersten Schritt erläutere ich jeweils einfach, was in der Analyse zu sehen ist und welche Vorteile eine solche Ausprägung haben kann. Damit sehen die Jugendlichen, oft zum ersten Mal, dass ihre „Eigenart“ auch positive Seiten hat.

Vorsichtig kann ich dann nachfragen, ob sich für den Klienten oder die Klientin daraus manchmal auch Nachteile ergeben. Die Jugendlichen können darauf wiederum selber formulieren, welcher Bedarf sich für sie ergibt.

Mit diesem Einstieg werden auf sehr einfache Weise sowohl die weiter oben geschilderten „Vorbedingungen“ als auch der Aspekt der selbständigen Themenwahl berücksichtigt. Und obwohl mir in einem Beratungs-Gespräch vielleicht auch ohne PSI-Kompetenzanalyse schnell klar wäre, was vermutlich die Ressourcen und das Thema der Jugendlichen sein könnten, hat es für meine Klient/-innen – und nicht selten auch für ihre Eltern – meistens viel mehr Gewicht, wenn meine Aussagen auf farbig sichtbaren „Testresultaten“ und nicht nur auf meiner persönlichen Einschätzung beruhen. (Die PSI-Kompetenzanalyse eignet sich als Diagnoseverfahren für Personen ab elf Jahren und wird von zertifizierten PSI-Kompetenzberatern durchgeführt. Informationen dazu finden sich u.a. auf [www.psi-schweiz.ch](http://www.psi-schweiz.ch)).

### 3. Chancen der Transfersicherung in sozialpädagogischen Institutionen

Mittlerweile wird das ZRM in vielen (sozial-)pädagogischen Institutionen gerne und erfolgreich eingesetzt. Insbesondere der spielerische Auftakt in den ZRM-Prozess mit der Wunschelementetechnik und das lustvolle Formulieren eines Motto-Zieles macht Spass und wird dem entsprechend ausführlich und engagiert angegangen. Rückmeldungen zufolge fällt aber danach das sorgfältige und ausdauernde Dranbleiben am Prozess deutlich schwerer, weil es in der Hektik des Heimalltags oft untergeht. Das ist schade, weil so aufwändig initiierte Veränderungsprozesse zu versanden drohen.

Die Vorbereitung und Sicherung des Transfers des handlungswirksam formulierten Motto-Zieles in den Alltag hat im ZRM einen hohen Stellenwert. Aus der Neurobiologie wissen wir, wie wichtig die häufige und erfolgreiche Benutzung des neuen Zielnetzes im Gehirn ist, damit die gewünschte Handlungsveränderung auch wirklich schnell gut gebahnt wird und somit auch in schwierigen Situationen automatisiert gelingt. Im ZRM legen wir zu diesem Zweck einen vielseitigen Ressourcenpool an und wir bereiten den Handlungsablauf und den Ressourceneinsatz genau vor. Der institutionelle Rahmen bietet besonders gute Möglichkeiten, für die häufige Aktivierung des Zielnetzes zu sorgen: Zum einen können wiederholt Gelegenheiten für das kreative Herstellen von Erinnerungshilfen, z.B. das Basteln von Plakaten, Bemalen von T-Shirts, Tassen etc., geschaffen werden, wodurch das gewünschte Zielnetz immer wieder angestupst und verstärkt wird. Zum anderen kann in einer Institution auch sehr gut dafür gesorgt werden, dass die Umgebung möglichst reichhaltig mit Erinnerungshilfen ausgestattet ist, so dass die Jugendlichen ständig umfassend geprimt werden.

Im Weiteren sind wir in der Lage, erste Zielumsetzungsversuche eng zu begleiten und Erfolge zu ermöglichen, indem wir sicherstellen, dass die Jugendlichen zunächst mit *einfachen* Situationen trainieren. Das ist ganz wichtig, wird aber immer wieder vergessen: Neue neuronale Netze werden nur verstärkt, wenn sie *erfolgreich* benutzt werden. Die Zielumsetzung sollte daher mit Situationen geübt werden, in denen die Wahrscheinlichkeit gross ist, dass die Jugendlichen erfolgreich sein werden. Ist der Herausforderungsgrad zu hoch, gelingt die Umsetzung nicht und das Gehirn sieht keinen Grund, das neue Verhalten zu speichern und das Zielnetz zu verstärken.



Da gerade unsere Klient/-innen häufig Ziele wählen, die sich auf die Bewältigung schwieriger Situationen beziehen, ist das Beachten dieser Transfermassnahme ganz besonders bedeutsam.

Wenn zielrealisierendes Handeln gelingt, entstehen positive Gefühle, welche die Bahnung des Zielnetzes erheblich beschleunigen. Um diesen Effekt noch zu verstärken, ist es sinnvoll, erfolgreiche Zielumsetzung bewusst zu *beachten*, *sichtbar* zu machen und zu *belohnen*. Auch hier haben wir im institutionellen Bereich viele schöne Möglichkeiten, Rituale des Erfolgfeierns und -belohnens zu implementieren. Es könnten z. B. für jede gelungene Zielumsetzung Gegenstände – Steinchen, rote Bohnen, Murmeln o. ä. – in einem Glas oder einem wertvollen Behälter gesammelt, Erfolgs-Listen mit Strichen oder Klebepunkten geführt oder „Erfolgsleitern“ an Magnetwänden erklimmen werden. Für eine definierte Anzahl Erfolgspunkte wird dann eine angemessene Belohnung festgesetzt, welche von uns überreicht oder durch die Jugendlichen selbst organisiert wird. Letzteres unterstützt auch Selbstwirksamkeitserfahrungen und fördert damit wiederum das Erlernen von Selbstmanagementfähigkeiten bei den Jugendlichen.

All diese Massnahmen tragen wesentlich dazu bei, positive Gefühle zu generieren und diese zu nutzen, um das Zielnetz schnell und effektiv zu verstärken. Gar nicht hilfreich ist hingegen das Bestrafen von Misserfolg. Das könnte im Gehirn sogar eine gegenteilige Wirkung haben: Wir lernen, Zielumsetzungs-Situationen in Zukunft lieber zu meiden, um die Misserfolgserfahrung und die damit verbundenen negativen Gefühle nicht noch einmal zu erleben. Bei Misserfolg ist es deshalb hilfreicher, auf den offenbar zu hohen Herausforderungsgrad hinzuweisen und die Jugendlichen verständnisvoll zu ermutigen, sich selber freundlich zuzugestehen, dass Persönlichkeitsentwicklungsprozesse halt wie alle Lernprozesse Zeit und Geduld erfordern.

Wenn das ZRM sogar Bestandteil einer Institutions-Kultur geworden ist und alle Anwesenden über die Motto-Ziele der Jugendlichen Bescheid wissen, können sich alle gegenseitig an ihre Ziele erinnern und so als soziale Ressourcen dienen. Das fördert auch eine positivere und humorvollere Gesprächskultur. Konkret wirkt sich das ZRM und die dahinter stehende ressourcenorientierte Grundhaltung insofern auf den Kommunikationsstil aus, dass wir die Jugendlichen, anstatt sie ständig zu ermahnen und ihre Defizite anzusprechen, in bildhafter Sprache an ihren Wunsch erinnern können; statt bspw. zu schimpfen „Jetzt hör endlich mal auf, immer gleich laut und aggressiv zu werden!“ können wir verständnisvoll und ruhig sagen „Hey, denk doch jetzt an deine verschmitzte Erdmännchengelassenheit.“ Ich habe mehrfach erlebt, wie sich dadurch das Klima in einer Institution ganz wesentlich verbessert hat, sowohl bei den Jugendlichen untereinander als auch zwischen den Jugendlichen und den Erziehungspersonen.

#### Literatur:

- Hattie J., Beywl W., Zierer K. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. New York : Routledge.
- Hüther G., Hauser U. (2012). Jedes Kind ist hoch begabt: Die angeborenen Talente unserer Kinder und was wir aus ihnen machen. München: Albrecht Knaus Verlag.
- Kuhl J. (2001). Motivation und Persönlichkeit. Die Interaktion psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.