

## Sonderdruck

Stress abbauen, Burnout vorbeugen

# Neue Kraft durch neue Haltung mit dem Zürcher Ressourcenmodell

## Management Summary

- Ein drohender Burnout geht mit emotionaler Erschöpfung, Selbstentfremdung und reduzierter Leistungsfähigkeit einher.
- Selbstkontrolle ist eine Art, weiterhin mit der erhöhten Arbeitsbelastung umzugehen: Unter Selbstzwang bewältigt man Aufgaben, obwohl dieses Vorgehen oft den eigenen Bedürfnissen und Gefühlen zuwiderläuft.
- Anders funktioniert die Selbstregulation: Hier nutzt man gezielt Gefühle und Wünsche, um Ziele im Einklang mit sich selbst zu erreichen.
- Der Einsatz des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) ist eine Möglichkeit, Ziele mittels Selbstregulation zu erreichen.
- Um das ZRM erfolgreich anzuwenden, befolgt man die Schritte: Thema festlegen und Bild aussuchen, Ideenkorb erstellen und auswerten, Motto-Ziel bilden; überlegen, welche Haltung mit dem Motto-Ziel erreicht werden soll und Erinnerungshilfen suchen.
- Durch das unbewusste Wahrnehmen von Erinnerungshilfen (Priming) werden im Gehirn die damit verknüpften Leitsätze aktiviert, verankert und Verhaltensmuster dauerhaft geändert.
- Da es sich beim Priming um einen Lernprozess handelt, kann es zu Rückschlägen kommen. Um mit diesen bestmöglich umzugehen, hilft es, Situationen in die Schwierigkeitsgrade A, B und C einzuteilen und entsprechend des Schwierigkeitsgrads zu handeln.

Enge Termin- und Budgetvorgaben bei Projekten verursachen immer wieder Stress. Solange dieser vorübergehend ist und nach einem Projekt wieder Zeit zum Krafttanken bleibt, ist dagegen nichts einzuwenden. Wenn jedoch parallel noch private "Projekte" und ein vollgestopfter Terminkalender in der Freizeit hinzukommen, entsteht krankmachender Stress, schlimmstenfalls droht ein Burnout.

Auch wenn die Geschichten dahinter individuell sind, so haben doch alle chronisch Gestressten eines gemeinsam: Sie haben den Zugang zu ihren Emotionen, Gefühlen und Bedürfnissen verloren. Um diesen Zugang wiederzufinden, entwickelten Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause 1992 das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) an der Universität Zürich. Das ZRM baut darauf auf, Gefühle wieder wahrzunehmen und mit ihnen zu arbeiten, um langfristige Ziele zu erreichen und die Ergebnisse zu halten.

In diesem Beitrag stelle ich Ihnen das ZRM und dessen Einsatz als Stressprävention anhand eines Praxisbeispiels vor.

## Woran erkenne ich einen drohenden Burnout?

Meistens sind es bestimmte Verhaltensmuster, die auf Dauer zu einer Selbstüberforderung führen, z.B. ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis und die daraus resultierende Schwierigkeit sich abzugrenzen und "nein" sagen zu können. Oder der Unfähigkeit, seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen und sie im Alltag zu berücksichtigen. Egal, was die Gründe für eine Überlastung sind, die Anzeichen für einen drohenden Burnout sind sehr ähnlich:

1. Emotionale Erschöpfung
2. Selbstentfremdung und Zynismus gegenüber seinen Mitmenschen
3. Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit

Wenn Sie Ihre eigene Burnout-Gefährdung testen wollen, können Sie dies mit Hilfe des frei verfügbaren Maslacher Burnout Inventory-Fragebogens (kurz **MBI-Fragebogen**) tun. Anhand von 22 Fragen erhalten Sie eine Einschätzung, ob Sie Burnout-gefährdet sind.

## Typischer Umgang mit hoher Arbeitsbelastung

Bei einer Burnout-Gefährdung können Sie mit dem Zürcher Ressourcenmodell aktiv gegensteuern. Bevor wir gemeinsam mit der Arbeit mit dem Modell starten, möchte ich Ihnen noch zwei gegensätzliche Ansätze zum Umgang mit hoher Arbeitsbelastung vorstellen: Die Selbstkontrolle und die Selbstregulation.

### Die Selbstkontrolle – mit Disziplin zum Ziel

Eine weit verbreitete Art, mit hoher Arbeitsbelastung und dem damit verbundenen Stress umzugehen, ist die Selbstkontrolle. Sie ermöglicht es, durch innere Selbstzucht bestimmte Aufgaben oder Handlungspläne zu bewältigen. Diese

#### Autor



#### Johannes Storch

Selbstständiger Zahn-  
technikermeister, Trainer  
und Coach im Bereich  
Selbstmanagement

Kontakt: [mail@jstorch.de](mailto:mail@jstorch.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Form der Selbststeuerung wird immer dann eingesetzt, wenn die Handlungsabsicht nicht durch einen eigenen, starken Handlungswunsch unterstützt wird oder sogar den eigenen Bedürfnissen zuwiderläuft. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Selbstkontrolle mit einem erhöhten Cortisolspiegel, also mit einer Erhöhung des Stresshormons, einhergeht. Ein erhöhter Cortisolspiegel führt langfristig zu physischen und psychischen Schäden (Kuhl, 2001).

## Die Selbstregulation – eigenen Wünsche und Bedürfnisse als Motivation

Zielführender ist die Selbstregulation, bei der selbstkompatible (zu einem passende), durch positive Emotionen unterstützte Ziele gebildet und verfolgt werden. Dabei hat man Zugang zu den eigenen Wünschen und Bedürfnissen. Man handelt also im Einklang mit sich selbst und kann sehr gut mit Stress umgehen und negative Gefühle schnell und nachhaltig bewältigen. Man hat ein gutes Gespür dafür, was einem guttut, und vermeidet automatisch Situationen, die einen belasten.

## Selbstregulation mit dem ZRM

Um herauszufinden, was die eigenen Wünsche und Bedürfnisse sind und somit in der Selbstregulation zu handeln, eignet sich das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM). Als Indikator für die eigenen Wünsche und Bedürfnisse dienen dabei Gefühle. Um diese wahrzunehmen, braucht man einen guten Zugang zu seinem persönlichen Erfahrungsgedächtnis, dem Selbst, in dem alle bisherigen Lebenserfahrungen gespeichert sind. Das Selbst berücksichtigt alle Bedürfnisse, Vorlieben, Ängste, aber auch Fähigkeiten und Werte einer Person. Zugang zum Selbst bekommen Sie durch Bilder, die als grundlegender Bestandteil des ZRMs sind.

### Das ZRM-Vorgehen auf einen Blick

- Thema festlegen und Bild aussuchen
- Ideenkorb zu dem Bild erstellen
- Ideenkorb auswerten mit der Affektbilanz
- Motto-Ziel-Bildung
- Überlegen, was die neue Haltung für Veränderungen bringen soll
- Erinnerungshilfen suchen

Durch die Schritte 1 bis 4 werden Sie auch im Onlinetool auf der Seite [www.ismz.ch](http://www.ismz.ch) geführt.

### Beispiel: Boris, ein Burnout-gefährdeter Projektleiter

Boris ist Leiter einer Abteilung im Straßenbauamt, das für die Planung von neuen Straßenbauprojekten zuständig ist. Zu seinen Aufgaben gehören neben der Planung des Trassenverlaufs auch der Ankauf von Grundstücken, die dafür

benötigt werden, und die Koordination der Bauunternehmen, die den Bau durchführen. Früher gab es zwanzig Mitarbeiter in seiner Abteilung, heute sind sie noch zu siebt. Der Grund für den Personalabbau ist die klappte Landeskasse. Die Arbeitsmenge ist allerdings dieselbe geblieben und muss nun vom kleinen Rest gestemmt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die neuen Straßenbauprojekte in immer kürzerer Zeit realisiert werden müssen. Auch im persönlichen Bereich gibt es bei Boris einige Belastungsfaktoren, wie die Sorge um seine kranke Mutter, die er pflegt.

Boris suchte aufgrund seiner Schlafstörungen, Magen-Darm Probleme und dem Gewichtsverlust einen Arzt auf, der ihm ein Burnout-Präventionsprogramm nach ZRM empfahl. Ich lernte Boris schließlich beim Präventions-Seminar als Mensch kennen, der sehr auf Sicherheit bedacht ist und hohe Ansprüche an sich hat. Es soll alles möglichst perfekt sein. Das ist auch einer der Gründe, warum er so schlecht mit Misserfolgen umgehen kann. Boris hatte damals das Gefühl, dass er zunehmend die Kontrolle und Orientierung verliert. Seine Strategie war, sich zusammenzureißen (siehe Selbstkontrolle).

Boris Verhaltensmuster war geprägt von Überengagement, hohem Perfektionismus und dem Merkmal, keine Grenze zu kennen. Er nahm Dinge aus der Arbeit real oder mindestens im Kopf mit nach Hause und grübelte auch abends oder übers Wochenende darüber. Das wollte er mithilfe des ZRMs ändern.

## Schritt 1: Das Thema festlegen und ein Bild aussuchen

### Thema herausfinden

Um Ihr genaues Thema herauszufinden, können Sie sich eine Liste anlegen, auf der Sie alle Situationen und Personen festhalten (beruflich wie privat), die Sie in Stress versetzen, Ihre Energie rauben oder ein Gefühl der Ohnmacht auslösen. Führen Sie für 2-4 Wochen ein Logbuch, in dem Sie alle Situationen und die beteiligten Personen notieren und ergänzen Sie diese Notizen mit Ihrer aktuellen Stimmungslage. Aus der Liste wählen Sie dann das Thema aus, das Ihnen am meisten unter den Nägeln brennt.

### Bedürfnisse hinter Thema erkunden

Um die Bedürfnisse hinter Ihrem Thema zu erforschen, sind Bilder am besten geeignet (Bucci, 2002). Es empfiehlt sich eine Bilderwahl, die mit der Frage erfolgt: "Welches Bild hat Ressourcen, die mich bei meinem Thema unterstützen können?" Das ZRM verwendet den Begriff Ressource unter neurobiologischer Sicht, als neuronales Erregungsmuster, das den Klienten im Hinblick auf seine Absichten unterstützt (Storch/Krause, 2017). Man sucht sich ein Bild ja mit dem Gefühl und nicht mit dem Verstand aus. Wenn es sich gut anfühlt, das Bild anzusehen, Sie sich darüber freuen oder lachen müssen, hat es Ressourcen.

Kennzeichen für ein geeignetes Bild ist ein starkes, positives Gefühl. Eine Auswahl ressourcenorientierter Bilder finden Sie im [ZRM-Online-Tool](#). Man kann aber auch in einer Papeterie, einem Kunstmuseum oder in einem Bahnhofskiosk, in dem viele Postkarten oder Bilder zur Auswahl stehen, nach einem geeigneten Bild Ausschau halten. Wichtig ist, dass das Bild positive Gefühle auslöst und keinen Text enthält.

## Beispiel

Boris setzte sich als Ziel oder Thema für die Arbeit mit dem ZRM, sich besser von den täglichen Ärgernissen zu distanzieren, Misserfolge nicht persönlich zu nehmen und an seinen Wochenenden nicht mehr über seinen Job zu grübeln.

Als Bild wählt Boris für sein Thema "Distanz gewinnen" einen fliegenden Adler aus dem Online-Tool.

## Schritt 2: Ideenkorb zusammenstellen

Jetzt erstellen Sie einen Ideenkorb (eine Brainstorming-Technik) zum Bild, um herauszufinden, was dem Selbst so gut an diesem Bild gefällt. Ein Ideenkorb ist eine Liste ausschließlich positiver Begriffe zum gewählten Bild (etwa 10-20 Begriffe). Dazu befragen Sie entweder andere Menschen, was ihnen Positives zum Bild einfällt, notieren eigene Einfälle oder nutzen die Ideenkörbe aus dem Onlinetool, sofern Sie daraus Ihr Bild wählen. Die Begriffe können aus nur einem Wort bis zu einem ganzen Satz bestehen.



Bild 1: Boris wählte als Bild für sein Thema "Distanz gewinnen" einen Adler

## Beispiel

Boris findet seinen Ideenkorb im Onlinetool. Seine Begriffe lauten: Sich aufschwingen, königlich, auf der Thermik gleiten, Überblick haben, frei, Leichtigkeit, Freiheit, selbstständig, stark, im Gleitflug, über den Wolken, spürt seine Bedürfnisse, die Schwingen ausbreiten.

## Schritt 3: Auswertung des Ideenkorbs

Alle Begriffe, die Sie zum Bild gesammelt haben, werden nun mit der Affektskala ausgewertet. Sie ist nach den einfachsten Gefühlen bzw. Gefühlsregungen, den Affekten, benannt. Die Affektskala (Bild 2) hat zwei "Schieberegler": Mit dem linken Schieberegler bewerten Sie die Intensität negativer Gefühle, die Sie zum Bild haben. Mit dem rechten Schieberegler bewerten die Intensität Ihrer positiven Gefühle zum Bild.

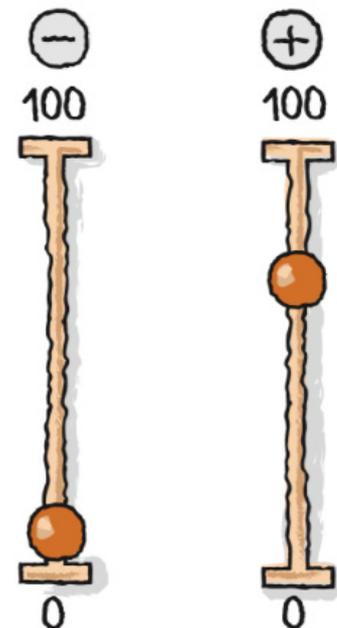


Bild 2: Die Affektskala: Links bewerten Sie auf einer Skala von 0-100, wie negativ das Bild auf Sie wirkt; rechts, wie positiv Sie das Bild empfinden.

Weil im Gehirn positive und negative Affekte durch zwei unterschiedliche Systeme erzeugt werden, ist es wichtig, positive und negative Affekte immer getrennt voneinander zu betrachten. Bei positiven Affekten spielt der Nucleus accumbens als Teil des Belohnungssystems eine große Rolle, bei negativen Affekten die Amygdala als Teil des Bestrafungssystems. Aufgrund dieser beiden separaten Systeme ist es möglich, dass man auf ein und dieselbe Sache sowohl mit positivem als auch mit negativem Affekt reagieren kann. Man spricht dann von gemischten Gefühlen.

Positive Affekte haben Sie vermutlich bei einer Gehaltserhöhung, im Urlaub und nach einem Lob von ihrem Vorgesetzten. Negative Affekte können ein Strafzettel, eine Krankheit oder ein Streit mit einer vertrauten Person auslösen. Auch ein Stau auf der Autobahn kann negative Affekte auslösen.

Aber der Ärger über den Stau wird größer sein, wenn Sie auf dem Weg zu einem wichtigen Termin sind als auf der Fahrt in den Urlaub. Gemischte Gefühle können beim Kauf eines neuen, aber teuren Autos entstehen, aber auch bei der Vorstellung vom nächsten Urlaub mit den pubertierenden Kindern, die am liebsten zu Hause bleiben würden.

Mit der Affektskala unterscheiden Sie also nicht nur zwischen positivem und negativem Affekt, sondern bewerten auch die Stärke der Affekte. Markieren Sie anschließend alle Begriffe, die auf der Affektskala eine Bewertung von 0 auf der negativen Seite und 70 oder mehr auf der positiven Seite haben.

**!** Die Vorschläge aus dem Ideenkorb, die Sie für die weiteren Schritte verwenden möchten, müssen allesamt stark motivierend sein und dürfen keine negative Tönung haben. Sie sollten die Begriffe spontan gut finden, sonst taugen sie nichts.

## Beispiel

Boris übernimmt aus seinem Ideenkorb folgende Lieblingsworte: Sich aufschwingen, Überblick haben, frei, Leichtigkeit, Freiheit, im Gleitflug, über den Wolken, spürt seine Bedürfnisse. Sie haben alle einen Wert von über 70 auf der rechten Seite der Affektskala erreicht und lösen keinerlei negative Gefühle bei Boris aus.

## Schritt 4: Motto-Ziel bauen

Um sich aus den Lieblingsworten ein Motto-Ziel zu bauen, nimmt man sich die Lieblingsworte und formt daraus, ähnlich wie beim Scrabble, ganze Sätze. Als Zwischenschritt kann man folgende Satzanfänge mit den Worten ergänzen:

- Ich will handeln wie....
- Ich will sein wie....
- Ich will mich fühlen wie....

Boris formuliert zwei Varianten:

- Ich will sein wie ein Adler, der frei über den Wolken fliegt.
- Ich will mich fühlen wie ein Adler, der mit freiem Kopf seine Bedürfnisse spürt.

Danach streicht man das "will" und formuliert neu.

Bei Boris entstand daraus sein Motto-Ziel: *Mit freiem Kopf fliege ich durchs Leben.*

## Schritt 5: Vorteile der neuen Haltung herausarbeiten

Nun geht es darum, abzuleiten, welche Verhaltensänderungen Sie mit dem Motto-Ziel erreichen möchten. Sie können die Vorteile der neuen Haltung herausarbeiten, indem Sie sich in einer ruhigen Minute überlegen, was passieren wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben: Was wird sich an der Situation ändern? Was an der Beziehung mit der beteiligten Person? Was wird Ihr persönlicher Gewinn sein und wie äußert er sich? Schreiben Sie Ihre Gedanken auf, so haben Sie die Möglichkeit, nach einiger Zeit Ihr gestecktes Ziel mit der Realität zu vergleichen.

### Beispiel

Boris möchte seine Haltung gegenüber Misserfolgen ändern; er will sie nicht mehr persönlich nehmen. Er will auch eine gesunde Distanz zu seiner Arbeit einnehmen, um am Abend und an den Wochenenden abschalten und entspannen zu können.

Das Motto-Ziel *Mit freiem Kopf fliege ich durchs Leben* dient ihm dazu, dass er seinen Alltag aus einer größeren Distanz sehen kann. Die Distanz bewirkt einen Gewinn an Freizeit, da er schneller von der Arbeit abschalten kann und ermöglicht es, negative Erlebnisse ohne Emotionen zu betrachten. So kann er rückwirkend besser sehen und entscheiden, was bei einem Misserfolg sein Fehler war und was nicht.

**!** Was ist an dem Ansatz des ZRM, das Arbeiten mit der eigenen Haltung zu einem belastenden Thema, neu und ungewohnt?

In unserer Gesellschaft ist es nicht üblich, sich Gedanken über seine Haltung zu machen, sondern über sein Verhalten. Ich möchte deshalb hier ein Beispiel geben, was Haltung bewirken kann: Angenommen Sie beschäftigen zwei Mitarbeiter, die verschiedene Haltungen zu ihrer Arbeit haben. Der eine vertritt die Ansicht: Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen. Der andere Mitarbeiter hat die Devise: Morgen ist auch noch ein Tag. Wahrscheinlich fallen Ihnen zu beiden Personen unterschiedliche Verhaltensweisen ein, die zu der jeweiligen Haltung passen. Aus einer Haltung resultieren somit unterschiedliche, situationsadäquate Verhaltensweisen.

## Schritt 6: Neue Haltung in den Alltag transferieren und beibehalten

Das ZRM macht sich Erkenntnisse des unbewussten Lernens mittels Priming zu Nutze. Primen heißt "anbahnen" und meint, unbemerkt einen Reiz darzubieten, der im Gehirn bereits vorhandene Gedächtnisinhalte aktiviert. Wenn wir gezielt erwünschte Gedächtnisinhalte aktivieren, bahnen wir bereits vorhandene Netzwerke. Wir lernen.

Um sich das Motto-Ziel einzuprägen und die neue Haltung einzuüben, ist es wichtig, möglichst viele Erinnerungshilfen zu sammeln. Sie werden benötigt, um immer wieder unbewusst an die neue Haltung erinnert zu werden. Für die Suche nach geeigneten und zu Ihnen passenden Erinnerungshilfen, holen Sie sich wieder Ideen.

Als Ideenspender eignen sich Familienmitglieder, Freunde und Kollegen. Bei Erinnerungshilfen gilt, je mehr desto besser. Überlegen Sie sich, ob Sie viel unterwegs sind und deshalb Gegenstände brauchen, die Sie mit sich tragen können. Das sind mobile Erinnerungshilfen. Brauchen Sie sie in erster Linie bei sich im Büro oder zu Hause, dann können die Erinnerungshilfen auch größer ausfallen und fest installiert werden. Solche Erinnerungsstücke heißen stationäre Erinnerungshilfen. Immer wenn Sie diese bewusst oder unbewusst anschauen, aktivieren Sie unbewusst die gewünschten Gedächtnisinhalte.

## Beispiel

Boris ist viel unterwegs und sucht sich deshalb mobile Erinnerungshilfen passend zu seinem Bild und seinem Motto-Ziel aus: Ein Adler als Hintergrundbild am Laptop, ein Spielzeugadler am Schlüsselbund, Adler als Sperrbildschirm am Handy, Adlerfeder am Rückspiegel, "Adler1fliegT" als Passwort, kleine Adlerbilder im Terminkalender und einen Adlerschrei als Klingelton. (Storch/Olbricht/Storch, 2018)

## Das ZRM als Lernprozess

Immer wenn man etwas Neues lernen will, muss man üben. Dabei ist es egal, ob man tanzen, eine Fremdsprache oder eine Sportart lernen will. Es wird immer ein neues neuronales Netz aufgebaut. Für eine neue Haltung gilt dasselbe, denn dem Gehirn ist es egal, was es lernt.

Im ZRM erledigen die Erinnerungshilfen das Üben. Sie aktivieren immer und immer wieder das gewünschte neuronale Netz und von Mal zu Mal werden Sie sicherer und reaktionsschneller. Das Motto-Ziel aktiviert mit der Zeit schneller die neuen neuronalen Strukturen, die neue Haltung gelingt immer zuverlässiger. Natürlich muss man dafür ebenso wie beim Erlernen einer neuen Sportart Zeit fürs Training einplanen. Drei bis sechs Monate dauert es, bis das neue Motto-Ziel zuverlässig Ihr Handeln leitet.

## Kritische Situationen besser meistern

Da es sich beim Einsatz des Ressourcenmodells um einen fortlaufenden Lernprozess handelt, kann es auch immer wieder zu Rückschlägen kommen. Um trotzdem dabei zu bleiben und schwierige Situationen erfolgreich zu meistern, können Sie Situationen gemäß der ABC-Klassifizierung einteilen und nach den jeweiligen Empfehlungen gut meistern.

## A-Situationen: Sie handeln bereits zielsicher

A-Situationen sind Situationen, in denen das zielsichere Handeln gemäß dem Motto-Ziel schon automatisch gelingt, ohne dass man das Handeln hätte planen müssen. Bei den A-Situationen muss man nur eine einzige Sache tun: Sie bemerken und sich dafür loben. Wenn etwas gut gelungen ist und man erfolgreich war, wird Dopamin (ein körpereigenes Hormon aus dem Belohnungssystem) ausgeschüttet und es wird versucht, diese Aktion zu wiederholen.

Dieses Erfolgsempfinden kann man durch Lob zusätzlich stärken. Je mehr Erfolge man hat und diese auch bemerkt, desto schneller wird das erwünschte Verhalten gelernt und automatisiert. Aus dem "neuronalen Trampelpfad" wird so eine "neuronale Autobahn". Doch gerade weil A-Situationen schon automatisch ablaufen, übersieht man sie oft. Seien Sie deshalb aufmerksam – auch bei scheinbar kleinen Erfolgen.

## Beispiel

Boris hat sich zehn Dollarmünzen mit einem Adler darauf besorgt und steckt für jede Situation, in der er zielrealisierend gehandelt hat und ruhig geblieben ist, eine in ein extra Portemonnaie. Dies ist z.B. eine Situation, in der er die nötige Distanz wahren kann, wenn ihm jemand ungerechtfertigte Vorwürfe macht. Am Abend kann Boris anhand seiner Dollarmünzen sehen, wie erfolgreich er mit seiner neuen Haltung war.

## B-Situationen: Übung macht hier den Meister

B-Situationen sind Ereignisse, die schwierig sind, die man aber vorhersehen kann. Und weil sie vorherzusehen sind, kann man sie planen. B-Situationen sind das zentrale Trainingsfeld für das Motto-Ziel. Es ist wichtig, die B-Situationen abzustufen, um sich die günstigsten für das Training des Motto-Ziels aussuchen zu können. Auf einer Schwierigkeitskala von 0 bis 100 sind das Situationen mit einem mittleren Schwierigkeitsgrad. Die Schwierigkeitsgrade können natürlich nur Sie selbst einschätzen.

Einen niedrigen Schwierigkeitsgrad hat möglicherweise das Gespräch über eine Verzögerung im Projekt mit einem verständigen Kunden. Unangenehm, aber mit einer guten Vorbereitung machbar. Mittlerer Schwierigkeitsgrad hat vielleicht das Elterngespräch mit der Klassenlehrerin, weil die Versetzung des Kinds gefährdet ist. Da ruhig und distanziert zu bleiben, fällt schon schwerer. Einen hohen Schwierigkeitsgrad könnte das Gespräch mit dem cholerischen Chef haben, dem Sie beibringen müssen, dass die Kosten für Ihr Projekt höher ausfallen als geplant.

## B-Situationen planen und meistern

Beschreiben Sie zunächst möglichst genau die B-Situation, die Sie planen wollen. Wo findet die Situation statt, müssen Sie mobile Erinnerungshilfen mitnehmen oder sind Sie in Ihren Räumen? Wer ist daran beteiligt, herrscht Zeitdruck und Sie müssen vielleicht einen Kollegen als soziale Ressource einplanen, der Sie unterstützt? Oder liegt ein Konflikt vor und Sie müssen sich besonders gut wappnen? Als Nächstes geht es darum, die richtigen Erinnerungshilfen einzusetzen. Wir unterscheiden, wie bereits erwähnt, zwischen mobilen Erinnerungshilfen, die man mit sich tragen kann, und stationären Erinnerungshilfen, die fest installiert sind.

## Beispiel

Deshalb überlegen Sie zuerst, wo findet die B-Situation statt und wie kann man welche Erinnerungshilfen einsetzen: Boris hat sich als B-Situation mit mittlerem Schwierigkeitsgrad eine Situation ausgewählt, bei der er den Bewohnern eines Hauses erklären muss, dass sie umziehen müssen, weil das Land das Grundstück braucht. Mit seinen Erinnerungshilfen im Gepäck und einem Adlerbild auf seinem Aktenkoffer, den er immer für ihn sichtbar abstellt, kann er genügend Abstand zu den Emotionen der Bewohner einnehmen und mit einer ruhigen und empathischen Art das erste Gespräch führen. Weitere Gespräche werden folgen, aber die Stimmung zwischen ihm und den Hausbesitzern ist gut.

## C-Situationen: Für fortgeschrittene ZRM-Nutzer

Bei C-Situationen handelt es sich um Situationen, in denen sich Dinge ereignen, von denen man kalt erwischt wird. Situationen, die schwierig sind, nicht vorhergesehen werden und darum auch nicht geplant werden können. Zu Beginn des Trainings ist man mit dieser Situation noch völlig überfordert und das alte Verhalten übernimmt deshalb die Kontrolle.

Aber Sie können sich solche Situationen notieren, und wenn einige zusammengekommen sind, nach Gemeinsamkeiten suchen: Treten sie immer auf, wenn Sie müde sind, nichts gegessen haben oder immer, wenn Kollege X dabei ist? Sobald Sie Gemeinsamkeiten entdecken, können Sie die C-Situationen planen wie die B-Situationen.

### Beispiel

Für Boris stellt z.B. ein aufgebracht anrufer eines Grundstückbesitzers eine C-Situation dar. Im Telefonat geht es darum, dass der Bauer ein letztes Mal sein Maisfeld ernten wollte, bevor die Straßenbauer mit der Arbeit begannen. Er ist wutentbrannt, da ihm die Straßenbauer zuvorgekommen sind und sein Feld zerstört. Er droht mit einer Schadensersatzklage. Boris sieht sich gezwungen, sofort eine konstruktive Lösung herbeizuführen, um die Klage abzuwenden. Der Ärger über den Vorfall ist auch bei Boris groß, es war doch ganz anders geplant. Sein Stresspegel steigt sofort an und begleitet ihn auch noch am Abend mit nach Hause. Boris notiert sich den Vorfall in seiner Sammlung für C-Situationen und stellt nach einiger Zeit und Vorkommnissen fest, dass solche C-Situationen vornehmlich bei einer bestimmten Baufirma auftreten. Nachdem das klar ist, kann er in Zukunft bereits im Vorfeld eine Zusammenarbeit mit der verantwortlichen Firma als B-Situation planen.

### Wie es bei Boris weiterging

Da Boris oft dienstlich unterwegs ist, um Ortsbesichtigungen vorzunehmen oder mit den Besitzern zu verhandeln, ist sein Arbeitsalltag für ihn schwer zu planen. Er kann selten einschätzen, was oder wer ihn vor Ort erwartet. Deshalb gefällt ihm die Idee des unbewussten Lernens mit Erinnerungshilfen besonders gut und er hat sich und seine unmittelbare Umgebung mit vielen Primes ausgestattet.

Sein Motto-Ziel *Mit freiem Kopf fliege ich durchs Leben* und das Bild vom stolzen Adler im blauen Himmel unterstützen Boris dabei, mehr Distanz zur Arbeit zu haben und den Stress und Ärger nicht mehr persönlich zu nehmen. Der großzügige Einsatz von Erinnerungshilfen und seine Dollarmünzen, die ihn an souverän gemeisterte Situationen erinnern, halfen ihm, seine neue gewünschte Haltung zu manifestieren. Er arbeitet mittlerweile seit zwei Jahren damit und hat die Haltung automatisiert. Erst kürzlich habe ich ihn wieder getroffen. Er sieht sich zwischenzeitlich im Stande, auch bei einer C-Situation so ruhig und gelassen zu bleiben wie bei einer A-Situation.

## Fazit

Sie haben im Leben immer zwei Möglichkeiten, mit suboptimalen Arbeitsbedingungen umzugehen: Sie können Ihre Umgebung so ändern, dass es für Sie wieder stimmt, oder, falls das nicht möglich ist, Ihre Haltung zu Ihrem Umfeld neu ausrichten. Dieser Artikel richtet sich an alle Personen, die nur begrenzt Einfluss auf ihre Umgebung nehmen können. Mit der ZRM-Methode haben Sie ein Tool an der Hand, mit dem Sie bei allem Stress psychisch und physisch gesund bleiben und selbstwirksam handeln können. Denn fehlende Selbstwirksamkeit, das Gefühl dem Umfeld

ausgeliefert zu sein, führt unweigerlich zu chronischem Stress. Nehmen Sie Ihr Leben selbst in die Hand und somit Einfluss auf dessen Gestaltung. Es ist schließlich Ihr Leben.

## Literatur

- Bucci, W.: The Referential Process, Consciousness, and the Sense of Self. *Psychoanalytical Inquiry*, 22 (5), S. 776-793, 2002
- Kuhl, J.: *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe, 2001
- MBI: <https://www.hilfe-bei-burnout.de/wp-content/uploads/2014/09/Maslach-Burnout-Selbsttest-PDF.pdf>, zuletzt abgerufen am 16.04.2018
- Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M., Kuhl, J.: *Ich blicks*, Hogrefe, 2016
- Storch, J., Olbricht, D., Storch, M.: *Burn-out, ade*. Hogrefe, 2018
- Storch, M., Krause, F.: *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) 6., überarbeitete Auflage*. Hogrefe Verlag, Bern, 2017

### Projekterfolg ist planbar!

## ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

### Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)